ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"BEBIDAS FRÍAS DE FRUTAS CON COMPLEMENTO DE PERLAS DE TAPIOCA NATURALMENTE ENERGIZADAS"

RENATO ALBERTO OLIVERA SILVA

SHIRLEY LIZBETH YACTAYO AUCCAPIÑA

IVÁN CHRISTIAN BAUTISTA FUENTES

ASESOR: HORACIO BARRIOS CRUZ

EXECUTIVE MBA 2013-I

2017

“BEBIDAS FRÍAS DE FRUTAS CON COMPLEMENTO DE PERLAS DE TAPIOCA NATURALMENTE ENERGIZADAS”

RESUMEN EJECUTIVO

La razón social de nuestro proyecto es “Energyfrut S.A.C.”. El CIIU - Rev.4 del negocio es 5630, que comprende las “Actividades de servicio de bebidas”.

Existe una tendencia mundial creciente sobre el consumo de alimentos saludables, que a su vez satisfaga las necesidades energéticas de las personas; esto representa una oportunidad para introducir al mercado nuestra propuesta de negocio, una juguería que comercializa bebidas frías a base de frutas (jugos), que serán preparadas al instante y con la característica principal de que llevarán “perlas” compuestas por la combinación de tapioca y café.

El perfil del consumidor lo definimos como: personas de sexo masculino o femenino, con una edad entre los 17 y 58 años, que cuenta con una educación universitaria en curso, con capacidad de compra media - alta, que valora la practicidad y la calidad del servicio o producto que adquiere.

Identificamos como competencia a los establecimientos que ofrecen jugos a base de frutas y cafeterías que brindan servicios similares al nuestro como: Macartur, Ignacio Express, Los Mezcladitos, La Vaquita, Tottus, Starbucks y Orgäanika Coffee.

Nuestra estrategia genérica de negocio es la diferenciación dado que el producto principal (jugo de frutas, tapioca y cafeína) brinda energía y

antioxidantes según el análisis de la United States Department of Agriculture, USDA; además es único en el mercado peruano.

El análisis del sector industrial mediante el Modelo de las cinco fuerzas de Porter y el resultado obtenido en la Matriz Resumen, nos refieren un entorno “neutral” en atractividad para nuestro proyecto.

Según la cuantificación de la demanda y considerando un precio de venta de S/.8.00 para las bebidas de 360ml. y de S/.10.00 para las de 480ml., el ingreso por ventas para el primer año será de S/. 351,869 (inc. IGV) y para el quinto año será de S/. 602,086. (inc. IGV).

El total de la inversión será de S/. 112,059 compuesto por: S/. 44,850 de inversión en activos fijos, S/. 39,346 en Intangibles y Pre-Operativos y S/. 27,864 en Capital de Trabajo, y se realizará en su totalidad con aporte de los accionistas.

Respecto a los indicadores de rentabilidad podemos indicar los siguientes:

COK real	17.49%
Valor Actual Neto (VANE)	S/. 161,039
Tasa Interna de Retorno (TIR)	44.84%
Periodo de Recuperación (PR)	4.12 años
Ratio Beneficio – Costo (B/C)	2.44

Por lo expuesto, recomendamos la ejecución del proyecto Energyfrut.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 21
CAPÍTULO I 24
1. Generalidades 24
1.1. Antecedentes 24
1.2. Determinación de la oportunidad 27
1.3. Justificación 28
1.4. Alcances y limitaciones 29
1.5. Objetivos generales y específicos 30
1.5.1. Objetivo general 30
1.5.2. Objetivos específicos 31
CAPÍTULO II 32
2. Estructura económica del sector 32
2.1. Descripción del estado actual de la industria 32
2.1.1. Segmentación de la industria 34
2.1.2. Empresas que conforman la industria 34
2.2. Tendencias de la industria 41
2.3. Análisis estructural del sector industrial 45
2.3.1. Rivalidad entre competidores actuales 46
2.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores 49
2.3.3. Poder de negociación de los proveedores 51
2.3.4. Poder de negociación de los clientes 53
2.3.5. Presión de los productos sustitutos 55
2.3.6. Análisis de Atractividad por cada fuerza de Porter 57
2.4. Análisis de la competencia 62
2.4.1. Benchmarking de la competencia 62
2.4.2. Matriz de perfil competitivo 65

2.5. Análisis del contexto actual y esperado 68
2.5.1. Análisis Político – Gubernamental 68
2.5.2. Análisis Económico 69
2.5.3. Análisis Social, demográfico y cultural 76
2.5.4. Análisis Legal 79
2.5.5. Análisis Tecnológico 81
2.6. Oportunidades y amenazas 82
2.6.1. Oportunidades 82
2.6.2. Amenazas 83
CAPÍTULO III 88
3. Estudio de mercado 88
3.1. Descripción del servicio 88
3.2. Selección del segmento de mercado 89
3.3. Investigación Cualitativa 92
3.3.1. Técnica cualitativa: Entrevista a profundidad 92
3.3.2. Técnica cualitativa: Focus group 92
3.4. Investigación Cuantitativa 105
3.4.1. Objetivo de la investigación 105
3.4.2. Proceso de muestreo 105
3.4.3. Recolección de datos 107
3.4.4. Procesamiento y análisis de datos 109
3.4.5. Resultados 141
3.5. Conclusiones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo 144
3.6. Perfil del consumidor tipo 147
CAPÍTULO IV 148
4. Proyección del mercado objetivo 148
4.1. El ámbito de la proyección 148
4.2. Selección del método de proyección 148
4.2.1. Mercado Potencial 149

4.2.2. Mercado Disponible 150
4.2.3. Mercado Efectivo 151
4.2.4. Mercado Objetivo 153
4.3. Pronóstico de Ventas 154
4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas 163
4.4.1. Factor Climatológico 163
4.4.2. Nuevos competidores 163
4.4.3. Periodo Académico 164
CAPÍTULO V 165
5. Ingeniería del proyecto 165
5.1. Estudio de ingeniería 165
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos 165
5.1.2. Selección del equipamiento 179
5.1.3. Lay out 180
5.2. Determinación del tamaño 183
5.2.1. Proyección de crecimiento 183
5.2.2. Recursos 189
5.2.3. Tecnología 190
5.2.4. Selección del tamaño ideal 198
5.3. Estudio de localización 200
5.3.1. Definición de factores locacionales 200
5.3.2. Determinación de la localización óptima 201
5.3.3. Consideraciones legales 203
CAPÍTULO VI 207
6. Aspectos organizacionales 207
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada 207
6.1.1. Visión 207
6.1.2. Misión 208
6.1.3. Principios 209

6.2. Formulación de la estrategia de negocio 209
6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas 210
6.3.1. Producto innovador 210
6.3.2. Gestión de la calidad 210
6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada 211
6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave 212
6.5.1. Administrador 212
6.5.2. Cajero 213
6.5.3. Maestro Juguero 214
6.5.4. Volante 214
6.5.5. Asesor contable 215
6.5.6. Ayudante de cocina 215
6.6. Remuneraciones y planillas 216
6.6.1. Compensación e incentivos 217
6.7. Política de recursos humanos 217
6.7.1. Requerimiento de personal 218
6.7.2. Distribución del horario de trabajo 221
6.7.3. Política de comunicaciones 221
CAPÍTULO VII 223
7. Plan de marketing 223
7.1. Estrategia de marketing 223
7.1.1. Estrategia de producto 224
7.1.2. Estrategia de precio 234
7.1.3. Estrategia de distribución 238
7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad 238
7.2. Estrategia de Ventas 243
7.2.1. Plan de ventas 244
7.2.2. Política de servicios “Energyfrut” 245
CAPÍTULO VIII 249

8. Planificación financiera 249
8.1. La inversión 249
8.1.1. Inversión pre-operativa 249
8.1.2. Inversión en capital de trabajo 251
8.1.3. Costo del proyecto 253
8.1.4. Inversiones futuras 253
8.2. Financiamiento 254
8.2.1. Costo de capital promedio ponderado 255
8.3. Ingresos Anuales 256
8.3.1. Ingresos por ventas 256
8.3.2. Valor de desecho neto del activo fijo 257
8.4. Costos y gastos anuales 258
8.4.1. Egresos desembolsables 258
8.4.2. Egresos no desembolsables 264
8.4.3. Costo de producción unitario y Costo total unitario 266
8.5. Presupuesto de Resultados 267
8.5.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado 267
8.5.2. Flujo de caja proyectado 268
CAPÍTULO IX 270
9. Evaluación Económica Financiera 270
9.1. Evaluación Financiera 270
9.1.1. TIR 270
9.1.2. VAN 271
9.1.3. Periodo de recuperación de la inversión 272
9.1.4. Análisis Beneficio/Costo (B/C) 273
9.2. Análisis de Riesgos 273
9.2.1. Análisis del punto de equilibrio 274
9.2.2. Simulación Monte Carlo 276
9.2.3. Análisis de sensibilidad del Valor de Desecho 280

CAPÍTULO X 283
10.Conclusiones y recomendaciones 283
10.1. Conclusiones 283
10.2. Recomendaciones 285

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Crecimiento del sector Alojamiento y Restaurantes: Enero - Diciembre 2015 33
Cuadro 2.2: Perú - empresas formales que comprenden la sección Hoteles y Restaurantes: Año 2014 35
Cuadro 2.3: Lista de competidores 40
Cuadro 2.4: Evolución mensual de las actividades de servicio de bebidas: Año 2013 – 2015 43
Cuadro 2.5: Lista de proveedores 51
Cuadro 2.6: Matriz de atractividad de competidores directos 57
Cuadro 2.7: Matriz de atractividad de nuevos competidores 58
Cuadro 2.8: Matriz de atractividad de proveedores 59
Cuadro 2.9: Matriz de atractividad de clientes 60
Cuadro 2.10: Matriz de atractividad de productos sustitutos 61
Cuadro 2.11: Matriz resumen de atractividad de la industria 62
Cuadro 2.12: Comparativo de competencia en el sector 65
Cuadro 2.13: Matriz de Perfil Competitivo 67
Cuadro 2.14: Variación del Producto Bruto Interno 70
Cuadro 2.15: PBI según actividad económica: Año 2014 y 2015 71
Cuadro 2.16: Proyección de crecimiento del Producto Bruto Interno para el año 2016 72
Cuadro 2.17: Inflación: Año 2008 – 2015 73
Cuadro 2.18: Proyección de la Inflación 75

Cuadro 2.19: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana: Año 2014-2015 78
Cuadro 2.20: Matriz de Evaluación de Factores Externos 86
Cuadro 3.1: NSE de alumnos en USIL: Año 2010 91
Cuadro 3.2: Distribución muestral 94
Cuadro 3.3: Distribución de participantes por focus group 94
Cuadro 3.4: Distribución de la muestra por programa 106
Cuadro 3.5: Distribución de la muestra por NSE A y B 107
Cuadro 3.6: Resultado de pregunta N° 1 110
Cuadro 3.7: Resultado de pregunta N° 2 111
Cuadro 3.8: Resultado de pregunta N° 3 112
Cuadro 3.9: Resultado de pregunta N° 4 113
Cuadro 3.10: Resultado de pregunta N° 5 114
Cuadro 3.11: Resultado de pregunta N° 6 115
Cuadro 3.12: Resultado de pregunta N° 9 116
Cuadro 3.13: Resultado de pregunta N° 10 117
Cuadro 3.14: Resultado de pregunta N° 13 118
Cuadro 3.15: Resultado de pregunta N° 15 119
Cuadro 3.16: Resultado de pregunta N° 16 119
Cuadro 3.17: Resultado de pregunta N° 17 120
Cuadro 3.18: Resultados de pregunta N° 19 – Proporción de consumidores según trimestre 121
Cuadro 3.19: Resultados de pregunta N° 19 – Frecuencia de compra mensual 122
Cuadro 3.20: Resultados de pregunta N° 23 123
Cuadro 3.21: Resultados de pregunta N° 25 123
Cuadro 3.22: Resultados de pregunta N° 27 124
Cuadro 3.23: Resultado de pregunta N° 1 125
Cuadro 3.24: Resultado de pregunta N° 2 126

Cuadro 3.25: Resultado de pregunta N° 3 127
Cuadro 3.26: Resultado de pregunta N° 4 128
Cuadro 3.27: Resultado de pregunta N° 5 129
Cuadro 3.28: Resultado de pregunta N° 6 130
Cuadro 3.29: Resultado de pregunta N° 9 131
Cuadro 3.30: Resultado de pregunta N° 10 132
Cuadro 3.31: Resultado de pregunta N° 13 133
Cuadro 3.32: Resultado de pregunta N° 15 134
Cuadro 3.33: Resultado de pregunta N° 16 134
Cuadro 3.34: Resultado de pregunta N° 17 135
Cuadro 3.35: Resultados de pregunta N° 19 – Proporción de consumidores según trimestre 136
Cuadro 3.36: Resultados de pregunta N° 19 – Frecuencia de compra mensual..... 137
Cuadro 3.37: Resultados de pregunta N° 23 138
Cuadro 3.38: Resultados de pregunta N° 24 – Complementos..... 139
Cuadro 3.39: Resultados de pregunta N° 24 – Precio de complementos 139
Cuadro 3.40: Resultados de pregunta N° 25 140
Cuadro 3.41: Resultados de pregunta N° 27 141
Cuadro 4.1: Población universitaria de la USIL – Sede La Molina 148
Cuadro 4.2: Proyección de población de Pregrado y Postgrado..... 149
Cuadro 4.3: Criterios de segmentación 150
Cuadro 4.4: Mercado potencial 150
Cuadro 4.5: Mercado disponible 151
Cuadro 4.6: Ponderación de resultados sobre intención de compra 152
Cuadro 4.7: Porcentaje de personas que comprarían el producto..... 153
Cuadro 4.8: Mercado efectivo..... 153
Cuadro 4.9: Proporción a captar del mercado efectivo..... 154

Cuadro 4.10: Mercado objetivo 154
Cuadro 4.11: Proporción de consumidores según trimestre – Pregrado 155
Cuadro 4.12: Frecuencia de compra mensual para el 1er Trimestre – Pregrado 155
Cuadro 4.13: Frecuencia de compra mensual para el 2do Trimestre – Pregrado 156
Cuadro 4.14: Frecuencia de compra mensual para el 3er Trimestre – Pregrado 156
Cuadro 4.15: Frecuencia de compra mensual para el 4to Trimestre – Pregrado 157
Cuadro 4.16: Resumen de frecuencia de compra – Pregrado 157
Cuadro 4.17: Programa de ventas anual – Pregrado 158
Cuadro 4.18: Proporción de consumidores según trimestre – Postgrado 158
Cuadro 4.19: Frecuencia de compra mensual para el 1er Trimestre – Postgrado 159
Cuadro 4.20: Frecuencia de compra mensual para el 2do Trimestre – Postgrado 159
Cuadro 4.21: Frecuencia de compra mensual para el 3er Trimestre – Postgrado 160
Cuadro 4.22: Frecuencia de compra mensual para el 4to Trimestre – Postgrado 160
Cuadro 4.23: Resumen de frecuencia de compra – Postgrado 160
Cuadro 4.24: Programa de ventas anual – Postgrado 161
Cuadro 4.25: Programa de ventas anual consolidado 161
Cuadro 4.26: Programa de ventas por desagregado mensual 162
Cuadro 4.27: Programa de ventas 163
Cuadro 5.1: Detalle de procesos productivos 167

Cuadro 5.2: Lista de activos fijos – Operaciones 179
Cuadro 5.3: Lista de activos fijos – Administración..... 179
Cuadro 5.4: Cálculo de capacidad de elaboración de jugos..... 183
Cuadro 5.5: Cálculo de capacidad de servicios en mesa 184
Cuadro 5.6: Capacidad normal anual de preparado de jugos 185
Cuadro 5.7: Capacidad normal de servicios en mesa por año 186
Cuadro 5.8: Resumen de capacidad normal promedio de servicios en mesa y preparado de jugos 187
Cuadro 5.9: Cálculo de jugos - Capacidad máxima por trimestre 187
Cuadro 5.10: Cálculo de jugos - Capacidad máxima en franja horaria pico 188
Cuadro 5.11: Resumen de capacidad máxima promedio de servicios en mesa y preparado de jugos 188
Cuadro 5.12: Comparativo del promedio diario del trimestre pico con capacidad máxima diaria..... 189
Cuadro 5.13: Comparativo del promedio diario del trimestre pico con capacidad máxima diaria..... 189
Cuadro 5.14: Cuadro de personal..... 190
Cuadro 5.15: Detalle de maquinaria y equipos..... 191
Cuadro 5.16: Detalle de herramientas y utensilios 196
Cuadro 5.17: Determinación del valor de H y k (m) 199
Cuadro 5.18: Determinación del área mínima (m2) 199
Cuadro 5.19: Determinación del área total mínima 200
Cuadro 5.20: Evaluación de micro localización 201
Cuadro 6.1: Planilla de Operaciones..... 216
Cuadro 6.2: Planilla de Administración..... 217
Cuadro 6.3: La matriz de comunicaciones..... 222
Cuadro 7.1: Matriz de crecimiento producto mercado 224
Cuadro 7.2: Presupuesto para la estrategia de productos..... 234

Cuadro 7.3: Costo unitario del vaso de 360ml. 235
Cuadro 7.4: Costo unitario del vaso de 480ml 236
Cuadro 7.5: Cuadro comparativo de precios referenciales de competidores directos e indirectos 236
Cuadro 7.6: Presupuesto de promoción y publicidad 242
Cuadro 7.7: Cronograma de ejecución de promoción y publicidad 242
Cuadro 7.8: Presupuesto para la campaña de lanzamiento 242
Cuadro 7.9: Proyección de ventas 245
Cuadro 8.1: Resumen de Activo Fijo tangible 249
Cuadro 8.2: Inversión de activo fijo intangible 250
Cuadro 8.3: Gastos pre-operativos 250
Cuadro 8.4: Amortización de Intangibles 251
Cuadro 8.5: Capital de trabajo 252
Cuadro 8.6: Flujo de capital de trabajo 252
Cuadro 8.7: Estructura de Inversiones 253
Cuadro 8.8: Inversiones de reposición en activos fijos 254
Cuadro 8.9: Cálculo del costo de oportunidad 256
Cuadro 8.10: Precios de productos 256
Cuadro 8.11: Ingreso anual de ventas por servicios del año 2016 – 2020 257
Cuadro 8.12: Cálculo del valor de desecho 258
Cuadro 8.13: Distribución total de jugos por tipo de vaso 258
Cuadro 8.14: Costo de adicionales 259
Cuadro 8.15: Cálculo de merma estándar de frutas 259
Cuadro 8.16: Costo de ingredientes y adicionales para jugos de 360 ml. 260
Cuadro 8.17: Costo de ingredientes y adicionales para jugos de 480 ml. 260
Cuadro 8.18: Programa de compras de Materia Prima e Insumos 261

Cuadro 8.19: Presupuesto de Materia Prima para los años 2016 – 2020 261
Cuadro 8.20: Presupuesto de Mano de Obra Directa en el año 2016 ... 262
Cuadro 8.21: Presupuesto de costos indirectos de fabricación 262
Cuadro 8.22: Presupuesto de gastos administrativos y ventas 263
Cuadro 8.23: Presupuesto de planilla de administración 263
Cuadro 8.24: Depreciación acumulada de activos fijos tangibles 264
Cuadro 8.25: Inversiones de reposición de activos fijos tangibles 265
Cuadro 8.26: Amortización del activo fijo intangible 265
Cuadro 8.27: Costo Total en el año 2016 266
Cuadro 8.28: Distribución de jugos en el año 2016 266
Cuadro 8.29: Distribución de jugos y complementos en el año 2016 .. 266
Cuadro 8.30: Costo unitario de jugos – vaso 360ml. 267
Cuadro 8.31: Costo unitario de jugos – vaso 480ml. 267
Cuadro 8.32: Costo unitario de complementos 267
Cuadro 8.33: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 268
Cuadro 8.34: Flujo de caja Operativo, Inversiones y Económico 269
Cuadro 9.1: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión 273
Cuadro 9.2: Costos Variables y Costos Fijos 274
Cuadro 9.3: Cálculo del Estado de Resultados – Costo Directo 275
Cuadro 9.4: Cálculo del Punto de Equilibrio 275
Cuadro 9.5: Cálculo del Punto de Equilibrio 276
Cuadro 9.6: Flujo de caja Operativo, Inversiones y Económico 281
Cuadro 9.7: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión 282

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Evolución sectorial – Diciembre 2015 33
Gráfico 2.2: Evolución mensual de la actividad de Restaurantes: Año 2013 – 2015 42

Gráfico 2.3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter 46
Gráfico 2.4: Inflación y meta de inflación 74
Gráfico 2.5: Proyección del tipo de cambio 76
Gráfico 3.1: Resultado de pregunta N° 1 110
Gráfico 3.2: Resultado de pregunta N° 2 111
Gráfico 3.3: Calificación de atributos por establecimiento 113
Gráfico 3.4: Resultado de pregunta N° 4 114
Gráfico 3.5: Resultado de pregunta N° 5 115
Gráfico 3.6: Resultado de pregunta N° 6 116
Gráfico 3.7: Resultado de pregunta N° 9 117
Gráfico 3.8: Resultado de pregunta N° 10 117
Gráfico 3.9: Resultado de pregunta N° 13 118
Gráfico 3.10: Resultado de pregunta N° 15 119
Gráfico 3.11: Resultado de pregunta N° 16 120
Gráfico 3.12: Resultado de pregunta N° 17 121
Gráfico 3.13: Proporción de consumidores según trimestre 122
Gráfico 3.14: Frecuencia de compra mensual 122
Gráfico 3.15: Resultado de pregunta N° 23 123
Gráfico 3.16: Resultado de pregunta N° 25 124
Gráfico 3.17: Resultado de pregunta N° 27 125
Gráfico 3.29: Resultado de pregunta N° 1 126
Gráfico 3.19: Resultado de pregunta N° 2 127
Gráfico 3.20: Calificación de atributos por establecimiento 128
Gráfico 3.21: Resultado de pregunta N° 4 129
Gráfico 3.22: Resultado de pregunta N° 5 130
Gráfico 3.23: Resultado de pregunta N° 6 131
Gráfico 3.24: Resultado de pregunta N° 9 132
Gráfico 3.25: Resultado de pregunta N° 10 132
Gráfico 3.26: Resultado de pregunta N° 13 133

Gráfico 3.27: Resultado de pregunta N° 15 134
Gráfico 3.28: Resultado de pregunta N° 16 135
Gráfico 3.29: Resultado de pregunta N° 17 136
Gráfico 3.30: Proporción de consumidores según trimestre 137
Gráfico 3.31: Frecuencia de compra mensual 137
Gráfico 3.32: Resultado de pregunta N° 23 138
Gráfico 3.33: Resultado de pregunta N° 24 - Complementos 139
Gráfico 3.34: Resultado de pregunta N° 25 140
Gráfico 3.35: Resultado de pregunta N° 27 141
Gráfico 6.1: Distribución del horario de trabajo 221
Gráfico 9.1: Histograma probabilidad VAN 279
Gráfico 9.2: Histograma probabilidad TIR 280

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Bebidas frías de frutas con perlas de tapioca naturalmente energizadas 29
Figura 2.1: Local de “DISFRUTA” 36
Figura 2.2: Local de “FRUTIX” 37
Figura 2.3: Local de “BABOLTI” 38
Figura 2.4: Local de “LA GRAN FRUTA” 39
Figura 2.5: Local de “HIJOS DE FRUTA” 39
Figura 5.1: Flujograma de la etapa de abastecimiento de insumos 175
Figura 5.2: Flujograma de producción de jugos y atención 178
Figura 5.3: Distribución general del local 181
Figura 5.4: Distribución general del local – vista en 3D 181
Figura 5.5: Distribución general del local – vista en 3D 182
Figura 5.6: Distribución general del local – vista en 3D 182
Figura 5.7: Ubicación del negocio (plano) 202
Figura 5.8: Ubicación del negocio (foto satelital) 203

Figura 6.1: Organigrama oficial de “Energyfrut” 212
Figura 7.1: Icono “Energyfrut” 231
Figura 7.2: Nombre de la marca..... 231
Figura 7.3: Logotipo “Energyfrut”..... 232
Figura 7.4: Envases para jugos..... 233
Figura 7.5: Cubiertos..... 233
Figura 7.6: Canal de distribución “Energyfrut” 238
Figura 7.7: Página web “Energyfrut”..... 240
Figura 7.8: Modelo de camiseta manga corta 247

ANEXOS

Anexo 1: Investigación cualitativa - Entrevista a profundidad a expertos del sector 287
Anexo 2: Guía de Indagación – Focus Group..... 303
Anexo 3: Ficha Técnica Cuantitativa – Encuestas..... 310
Anexo 4: Descripción de las propiedades del producto..... 314
Anexo 5: Ficha de datos personales “Energyfrut” 321

BIBLIOGRAFÍA..... 322
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS..... 324

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Perú tiene un ambiente macroeconómico positivo para hacer negocios; en los últimos años ha logrado un desarrollo económico sostenido e importante, teniendo como base de su éxito la implementación de políticas económicas sólidas, el incremento de la productividad, la integración comercial con el mundo y la inversión privada como motor de crecimiento.

Aprovechamos la tendencia creciente por la alimentación saludable y el mercado de personas que consumen bebidas energizantes; para ofrecer un servicio de bebidas naturales que proporcionan energía y nutrientes; consideramos que, existen oportunidades de negocio para propuestas innovadoras que cumplan este objetivo.

Este documento consta de 10 capítulos. El capítulo I presenta un alcance inicial de la actual coyuntura del subsector restaurantes. Adicionalmente, se definen los objetivos del proyecto, identificando a su vez, los alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se realiza un análisis estructural del sector, considerando los factores externos e internos, con datos estadísticos históricos y relevantes sobre el mercado en el cual se desea desarrollar el proyecto.

En el capítulo III, se desarrolla el estudio cualitativo y cuantitativo, definiendo el mercado objetivo, el perfil del consumidor y las preferencias sobre el servicio a ofrecer en el proyecto, principalmente

acerca del consumo de la “tapioca + café”, las combinaciones de fruta para los jugos y la ubicación del local.

En el capítulo IV, se utilizan los datos históricos sobre el número de alumnos en USIL – Sede La Molina, la segmentación del mercado meta y los resultados sobre intención de compra para obtener la proyección a 5 años del mercado objetivo, y a su vez, generar el pronóstico de ventas.

En el capítulo V, se define el número de equipos y maquinarias a utilizar y su distribución óptima en el local, considerando la demanda que se estima atender y el uso eficiente de los espacios, recursos y tiempo.

El capítulo VI presenta la visión y misión del proyecto, la estrategia de negocios y las ventajas competitivas que ofrecerá el servicio para diferenciarse de la competencia. Así mismo, se desarrolla la estructura organizacional del negocio, indicando el perfil y funciones de cada uno de los puestos.

En el capítulo VII, se desarrolla la estrategia de marketing, considerando el mix adecuado que maximice las ventas y fidelice a los clientes.

El capítulo VIII muestra la planificación financiera del proyecto, incluyendo el plan de inversiones y financiamiento, el presupuesto base, la proyección del Estado de Ganancias & Pérdidas y el Flujo de Caja, que permiten determinar la viabilidad del proyecto.

El capítulo IX presenta la evaluación económica – financiera, donde se define si es recomendable la implementación y posterior operación del proyecto, según los resultados del VAN, TIR y otros ratios económicos.

El capítulo X expone las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

Según el Informe Técnico "Producción Nacional: Enero - Diciembre del 2015" publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el sector alojamiento y restaurantes registró un crecimiento de 2.95%, sustentado en la mayor actividad de restaurantes en 2.94%. Las actividades de servicio de bebidas crecieron 2.20%, por el despliegue de los negocios de cafeterías, bar restaurantes y pubs en centros comerciales de las principales ciudades, extensión de horarios, ambientes acogedores, variedad de bebidas y cócteles nacionales e internacionales, intensiva publicidad en redes sociales, capacitación al personal y promociones en bebidas[1].

En los últimos 4 años, el mercado de juguerías ha crecido considerablemente. En el pasado, encontrábamos juguerías habitualmente en mercados de los distritos en todo el Perú; en la actualidad, observamos nuevos conceptos como las cadenas de juguerías que operan en centros comerciales, las cuales se caracterizan por ofrecer productos de alta calidad, múltiples opciones de jugos, servicio de atención rápida y que, además, se están desarrollando como franquicias.

[1] **Producción Nacional Enero - Diciembre 2015**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 14 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

"El mercado peruano se encuentra en desarrollo respecto al consumo de productos saludables, el fin principalmente es tener una alimentación sana y mantener el peso ideal. Si bien, por el tema de precios, son los estratos de mayores ingresos los que más consumen los productos saludables, esto se viene observando cada vez más en otros segmentos socioeconómicos"[2]. La tendencia del mercado hacia una mejor alimentación y a la mayor demanda de productos naturales, explica el actual auge y éxito de esta industria.

Asimismo, existen cerca de 100.000 establecimientos gastronómicos (debidamente censados), que generan aproximadamente 400,000 empleos[3].

Por otro lado las necesidades de energía y de mayor concentración de las personas para lograr un mejor desempeño en sus actividades diarias, ha impulsado la demanda de las bebidas energéticas, según US National Library of Medicine National Institutes of Health ofrecen al consumidor virtudes regeneradoras de la fatiga, vigilancia y velocidad de reacción[4,5,6].

---

[2] TRIGOSO LÓPEZ, Mirtha. "Peruanos pagan más por productos saludables en la región" En: **Diario Gestión.** [en línea] PE, feb., 2012. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-

[3] BERCKEMEYER, Fernando. "La gastronomía peruana crece más que el PBI" En: **Diario el Comercio.** [en línea] PE, sep., 2013. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://elcomercio.pe/economia/negocios/restaurantes-peruanos-registraran-ventas-50000-millones-2013-noticia-1627642.

[4] Mets M., Ketzer S., Blom C., Van Gerven M., Van Willigenburg G., Olivier B., Verster J.. "Positive effects of Red Bull® Energy Drink on driving performance during prolonged driving". En: **U.S. National** Library of Medicine. [en línea]. Nov 2010. [citado 26 enero 2016]. Disponible en: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3053448/

[5] Kammer L., Ding Z., Wang B., Bernard J., Liao Y., Hwang J.. "Improved cycling time-trial performance after ingestion of a caffeine energy drink". En: **U.S. National Library of Medicine.** [en línea]. Feb 2009. [citado 27 enero 2016]. Disponible en: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19403954

[6] Seidl R., Peyrl A., Nicham R., Hauser E.. "A taurine and caffeine-containing drink stimulates cognitive performance and well-being". En: U.S. **National Library of Medicine.** [en línea]. Ene 2000. [citado 27 enero 2016]. Disponible en: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11140366.

"Aunque llevan ya algún tiempo en el mercado, recién en los últimos años han visto su despegue. Esto debido a un cambio en el posicionamiento de estas bebidas, mientras que antes iban dirigidas a un mercado reducido compuesto de atletas de alto rango, hoy en día este mercado se ha expandido a todo aquel que trabaje o estudie durante largas horas"[7].

Respecto a los estimulantes naturales más conocidos a nivel mundial, tenemos al café, té y cacao, cuyo consumo produce un efecto temporal de restauración del nivel de alerta y eliminación de la somnolencia. Cabe indicar que, el consumo mundial de café continúa aumentando, actualmente tiene una tendencia de alza constante de 2.5% promedio anual y casi se ha duplicado en las últimas dos décadas[8].

En el país, el consumo local de café especial se ha incrementado en un 170% durante el año 2015, respecto al 2014; encontrando una respuesta favorable en el mercado interno y logrando la comercialización de S/.16.88 millones de este producto. El crecimiento del consumo local se debe a que los cafés especiales, cuya presentación es tostada y molida, se han ganado el gusto de los consumidores nacionales por su gran calidad.

En este sentido nuestra propuesta de negocio se ajusta a la tendencia sustentada líneas arriba agregando la innovación de las

[7] PROEXPANSIÓN. "¿Por qué el mercado de bebidas energizantes ha crecido tanto?" En: **Proexpansión.** [en línea] PE, feb., 2015. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://proexpansion.com/es/articles/1138-por-que-%20a%20la%20tesis

[8] LIRA, Julio**.** "Venta de cafés tostados especiales aumenta por incremento de 170% en consumo local". En: **Diario Gestión.** [en línea] PE, ene., 2016. [citado 15 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/venta-cafes-tostados-especiales-aumenta-incremento-170-consumo-local-2152360

“perlas de tapioca” compuestas por la combinación formulada de harina de yuca y café.

1.2. Determinación de la oportunidad

Hay dos factores que determinan nuestra oportunidad:
En primer lugar la tendencia mundial por alimentación saludable[9] con productos naturales; en segundo lugar el mercado de personas que consumen productos energizantes en cualquiera de sus presentaciones.

Ambos factores fundamentan la oportunidad para introducir al mercado un producto innovador, hecho a base de insumos naturales sin componentes químicos o aditivos artificiales.

La oportunidad de negocio también está relacionada con la evolución positiva del PBI en el sub sector restaurantes y hoteles, la cual se encuentra en sostenido crecimiento durante los últimos años (2011 -2015)[10] .

Nuestra propuesta de negocio, es el servicio de bebidas naturales que proporcionan energía y nutrientes que tendrá como principal complemento energético perlas compuestas por la combinación formulada de harina de yuca (tapioca) y café; busca satisfacer la necesidad de energía extra que requieren las personas con una vida activa y dinámica, con un producto innovador que logre

[9] Según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO), el concepto de “alimentación saludable” es una alimentación que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana.
[10] **Boletín Estadístico Encuesta Mensual del Sector Servicios.** [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. [citado 3 noviembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-sevicios-agosto.pdf

generar la sensación de vitalidad y energía, de manera totalmente natural.

1.3. Justificación

La tendencia de consumo de bebidas saludables nos da base para realizar una investigación que busca definir la viabilidad del Proyecto: Bebidas frías de frutas con complemento de perlas de tapioca naturalmente energizadas, brindándonos resultados válidos que nos permitan definir el nivel de rentabilidad del proyecto y otros alcances de importancia como estructurar nuestro mercado objetivo; a fin de tener mayores probabilidades de éxito cuando se ejecute el negocio.

El modelo de negocio considera un servicio que ofrece bebidas naturales que proporcionan energía y nutrientes, con el valor agregado del aporte de propiedades energéticas y antioxidantes (ver Anexo N° 4) totalmente naturales, que proporcionan las "perlas de tapioca" compuestas por la combinación formulada de harina de yuca que es fuente de energía y café el cual aporta los antioxidantes.

El presente proyecto desarrolla los conceptos, métodos, técnicas y otras herramientas adquiridos durante la Maestría, en los cursos como: Finanzas Corporativas, Formulación y Evaluación de Proyectos, Dirección Estratégica, Macroeconomía, Estadística, Estudio de Mercado y Estrategias de Marketing

Figura 1.1: Bebidas frías de frutas con perlas de tapioca naturalmente energizadas

Fuente: "Los smoothies y los shakes". En: **Manteles a cuadros**. [en línea]. 2012. [citado 5 enero 2015]. JPG. Disponible en: http://mantelesacuadros.blogspot.pe/2012/07/los-smoothies-y-los-shakes.html

1.4. Alcances y limitaciones

El presente proyecto de investigación se tomará como base para emprender a corto plazo un negocio en el rubro de juguerías.

Los parámetros de evaluación de nuestro proyecto se desarrollan en un horizonte de proyección de 5 años, del 2016 al 2020.

Nuestro producto está dirigido a estudiantes universitarios de pregrado y/o postgrado de la USIL sede la Molina.

El factor innovador del servicio que se brindará es la tapioca naturalmente energizada; por lo tanto será necesario conocer los resultados provenientes del estudio de mercado que defina el grado de aceptación en el mercado local.

La ubicación geográfica será cerca de universidades o centros de estudios (academias, centros técnicos e institutos) particulares en Lima metropolitana, posteriormente al estudio de mercado redefiniremos la ubicación que ofrezca mayores ventajas para el desarrollo de nuestro proyecto.

Por otro lado, identificamos la limitación de no contar con información actualizada de los censos universitarios, el último fue en el año 2010, lo cual corresponde a una data antigua sin tener otras alternativas de referencias oficiales. Las cifras actuales podrían variar la segmentación y la cuantificación de la demanda en nuestro proyecto.

Así mismo, la disponibilidad de información estadística específica del sector de actividad económica del proyecto ("actividad de servicio de bebidas") es escasa debido a que sólo contamos con información de los últimos dos años. Si utilizáramos información disponible del subsector, que sí cuenta con información histórica, podría llevarnos a resultados menos precisos en nuestra proyección de mercado.

1.5. Objetivos generales y específicos

1.5.1. Objetivo general

- Desarrollar un plan de negocio para la comercialización de jugos preparados con complemento de perlas de tapioca naturalmente energizadas.

1.5.2. Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado para determinar el nivel de consumo de bebidas naturalmente energizadas con frutas en nuestro mercado objetivo.
- Realizar un estudio técnico para la producción y comercialización de jugos con complemento de perlas de tapioca naturalmente energizadas.
- Elaborar estrategias de mercado (marketing mix) para definir la mejor alternativa de comercialización para nuestros jugos.
- Realizar una evaluación económica y financiera del proyecto para determinar su viabilidad.

CAPÍTULO II

2. Estructura económica del sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

El sector Hoteles y Restaurantes comprende dos actividades económicas: el subsector Hoteles y el subsector Restaurantes, "…que incluye la venta de comidas y bebidas preparadas para el consumo humano inmediato"[11].

El subsector Restaurantes creció 5.1% en el año 2014[12] y 2.9% en el 2015[13]. Así también, las actividades de servicio de bebidas crecieron 4.7% en el 2014 y 2.2% durante el 2015.

[11] **Boletín de Estadísticas Ocupacionales Nº 3.** [en línea]. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2007. [citado 17 julio 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-I_3.pdf

[12] **Producción Nacional Enero – Diciembre 2014**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. [citado 04 febrero 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014_1.pdf

[13] **Producción Nacional Enero – Diciembre 2015**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 04 febrero 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

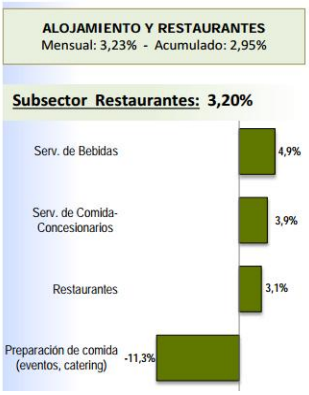
Cuadro 2.1: Crecimiento del sector Alojamiento y Restaurantes: Enero - Diciembre 2015 (Variación porcentual)

Sector	Ponde-ración	Variación porcentual 2015/2014	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Sector Alojamiento y Restaurantes	**100,00**	**3,23**	**2,95**
Alojamiento	**13,60**	3,46	2,99
Restaurantes	**86,40**	3,20	2,94

Fuente: **Producción Nacional Enero – Diciembre 2015**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 06 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

En diciembre del 2015, el subsector Restaurantes registró un crecimiento de 3.20%, como resultado del avance en las actividades que ésta comprende, como son: negocios de restaurantes (3.05%), otras actividades de servicio de comidas (3.85%) y actividades de servicio de bebidas (4.88%)[14].

Gráfico 2.1: Evolución sectorial – Diciembre 2015 (Variación porcentual)



Fuente: **Producción Nacional Enero – Diciembre 2015**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 07 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

[14] **Encuesta Mensual de Restaurantes**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. [citado 07 marzo 2016]. Microsoft HTML http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b

Al cierre del año 2013, existían a nivel nacional 118,046 empresas dedicadas a la actividad de servicios de comidas y bebidas[15], habiéndose incrementado en 14,584 establecimientos respecto al año anterior.

2.1.1. Segmentación de la industria

El subsector restaurantes está compuesto por los siguientes grupos de servicios:

a. Grupo de actividades de restaurantes
b. Otras actividades de servicio de comidas
c. Actividades de servicio de bebidas:
    - Juguerías
    - Cafeterías
    - Bar restaurantes
    - Pubs
    - Discotecas
    - Bares
d. Suministro de comidas por encargo

Nuestro plan de negocios se encuentra ubicado en el grupo de Actividades de servicio de bebidas: **juguerías.**

2.1.2. Empresas que conforman la industria

En el año 2014, el 6.9% de las empresas formales a nivel nacional, es decir 110,555 establecimientos, pertenecían a

[15] RPP Redacción. "Cada día se crean 56 empresas de comidas y bebidas". En: **RPP Noticias.** [en línea]. PE, feb., 2014. [citado 15 junio 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/cada-dia-se-crean-56-empresas-de-comidas-y-bebidas-y-6-de-hospedaje-noticia-671025

la sección “H” correspondiente al sector Hoteles y restaurantes[16].

Cuadro 2.2: Perú - empresas formales que comprenden la sección Hoteles y Restaurantes: Año 2014 (Distribución porcentual)

Estrato empresarial (Promedio de Ventas Anuales, en UIT)	Número de Empresas	Distribución (%)
Microempresa (Hasta 150)	107,865	97.57%
Pequeña empresa (150 --> 1700)	2,508	2.27%
Mediana empresa (1700 --> 2300)	52	0.05%
Gran empresa (Más de 2300)	130	0.12%
Total	**110,555**	**100%**

Fuente: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Informe Anual: Las Mipyme en cifras 2014**. [en línea]. Lima: PRODUCE, 2015. [citado 8 diciembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf
Elaboración propia

A fines del 2013, en Lima Metropolitana y Callao existían 39,895 establecimientos dedicados a la actividad de restaurantes[17].

En el subsector Restaurantes y dentro del grupo “actividades de servicio de bebidas - juguerías”, identificamos a las siguientes empresas como las principales en Lima Metropolitana:

[16] MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Informe Anual: Las Mipyme en cifras 2014**. [en línea]. Lima: PRODUCE, 2015. [citado 8 diciembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf
[17] CRUZ, Alejandra. “Crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes”. En: **Diario La República.** [en línea] PE, ene., 2014. [citado 06 febrero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://larepublica.pe/05-01-2014/el-crecimiento-a-la-carta-la-industria-de-los-restaurantes

a. Juguería Disfruta

Misión: Ser una nueva experiencia de vivir la vida, brindando a nuestros clientes energía, vitalidad y alegría.

Página web: http://www.disfruta.com.pe/

Locales en Lima:

- Av. de las Artes Norte 903 – San Borja
- Av. Benavides 347 – Miraflores
- C.C. Real Plaza – Centro Cívico
- C.C. Real Plaza Salaverry – Jesús María
- C.C. Mall Aventura Plaza – Bellavista
- Patio de Comidas Plaza Vea – Ventanilla
- C.C. Real Plaza – Santa Clara
- Av. Las Palmeras 4056 – Los Olivos

Teléfono: 224 1430

Email: disfruta@fisfruta.com.pe

Figura 2.1: Local de "DISFRUTA"

Elaboración propia

b. Juguería Frutix

Misión: Crear una cultura de consumo de productos naturales ofreciendo una alternativa saludable al fast food, que a la vez sea divertida, deliciosa y práctica.

Página web: http://www.frutix.com.pe/

Locales en Lima:

- C.C. Jockey Plaza – Santiago de Surco
- C.C. Plaza San Miguel – San Miguel
- C.C. Megaplaza Independencia – Independencia
- C.C. Plaza Lima Norte – Independencia
- C.C. Real Plaza Salaverry – Jesús María
- C.C. Balta Shopping – Miraflores
- C.C. Real Plaza Primavera – San Borja
- C.C. Real Plaza Centro Cívico – Lima
- C.C. Real Plaza Pro – San Martín de Porres
- C.C. Mall Aventura Santa Anita – Santa Anita
- C.C. Open Plaza Angamos – Surquillo

Figura 2.2: Local de "FRUTIX"

Elaboración propia

c. Té, jugos y burbujas Babolti

Página web: http://vao.pe/3254/babolti-te-jugos-burbujas

Locales en Lima:

- Av. Pardo 541 – Miraflores
- Real Plaza del Centro Cívico – Lima

Figura 2.3: Local de "BABOLTI"

Elaboración propia

d. Juguería La Gran Fruta

Página web: http://www.lagranfruta.com.pe/

Locales en Lima:

- Cine Alcázar - Miraflores
- Av. Benavides 474 – Miraflores
- Calle Reducto 135 – Miraflores
- C.C. La Rambla – San Borja
- Calle Las Begonias 463 – San Isidro
- Calle Dionisio Derteano 136 – San Isidro

Figura 2.4: Local de "LA GRAN FRUTA"

Elaboración propia

e. Juguería Hijos de Fruta

Página web: http://www.hijosdefruta.com.pe/

Locales en Lima:

- Av. Javier Prado Este 4200 - Surco
- C.C. La Rambla – San Borja
- Av. Benavides cdra. 22 – Miraflores
- Plaza Vea (Ovalo Higuereta) – Surco
- Plaza Vea (La Pascana) – Comas

Figura 2.5: Local de "HIJOS DE FRUTA"

Elaboración propia

Entre las empresas que brindan un producto o servicio similar al nuestro y que conforman nuestra competencia directa describimos a: “Macartur” que es una sandwichería – juguería, “Ignacio Express” que es un restaurante – sandwichería, “Los Mezcladitos” y “La Vaquita” que son restaurantes y “Tottus” que es un supermercado. Cabe indicar que la mayoría de estos negocios no es una juguería exclusivamente.

También mencionamos a “Starbucks” y “Orgäanika” como competencia indirecta, dado que ofrecen bebidas a base de café que coincide con uno de nuestros insumos principales, sin embargo, nuestro servicio está dirigido a un público objetivo diferente (estudiantes universitarios).

Cuadro 2.3: Lista de competidores

NOMBRE DE LA EMPRESA	IMAGEN DEL LOCAL	TIPO DE COMPETIDOR	UBICACIÓN
Macartur		**Directo**	Av. La Fontana 1263 - La Molina
Ignacio Express		**Directo**	Cal. San Ignacio de Loyola Nro. 150 Urb. San Cesar 1ra. Etapa (dentro de la Universidad San Ignacio de Loyola) – La Molina

Continúa…

Cuadro 2.3: Lista de competidores

…viene

Los Mezcladitos		**Directo**	Dentro del CC. La Rotonda, Av. La Fontana 458 – La Molina
La Vaquita		**Directo**	Dentro del CC. La Rotonda, Av. La Fontana 458 – La Molina
Tottus		**Directo**	Av. La Fontana 790 - La Molina
Starbucks		**Indirecto**	Av. La Fontana cdra.8, esquina con Los Forestales - La Molina
Orgäanika Coffee		**Indirecto**	Av. La Fontana 790 - La Molina

Elaboración propia

2.2. Tendencias de la industria

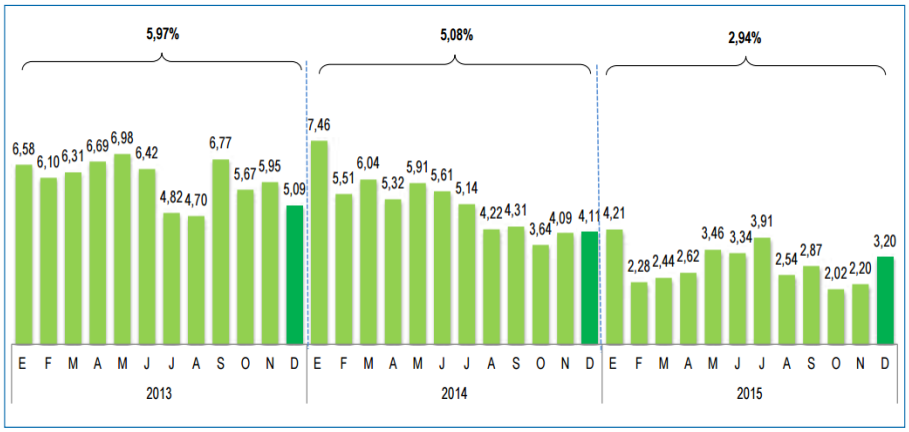
Al finalizar el año 2015, el número de empresas activas en el

país ascendió a 2´029,648 unidades, mayor en 7,8% respecto al año anterior. Sólo en el IV trimestre del 2015 se crearon 62,581 empresas a nivel nacional, de las cuales el 8.5% (5,304) correspondió a la actividad económica de Hoteles y restaurantes, la cual registró una variación de 30.6% respecto a similar periodo del año anterior[18].

En el año 2015 el subsector Restaurantes registró un crecimiento de 2,94%, resultado inferior al 5,08% logrado en el 2014[19]. Si bien en la actualidad dicha actividad pasa por una etapa de desaceleración, en línea con el enfriamiento de la economía local y del mundo, ésta no ha dejado de crecer[20].

Gráfico 2.2: Evolución mensual de la actividad de Restaurantes: Año 2013 – 2015

(Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)



Fuente: **Boletín Estadístico: Encuesta Mensual del sector Servicios**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 08 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2016.pdf

[18] **Demografía Empresarial en el Perú - IV Trimestre 2015**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 09 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-01-2016.pdf

[19] **Producción Nacional Enero – Diciembre 2015**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 09 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

[20] **Boletín Semanal N° 170: Financiamiento bancario a sector Alojamiento y Restaurantes.** [en línea]. Lima: Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2015. [citado 02 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20N%C2%B0%20170.pdf

Las actividades de servicio de bebidas han tenido un desenvolvimiento positivo durante los últimos años, en el año 2014 tuvieron un crecimiento de 4.7%[21], mientras que el 2015 crecieron en 2.2%[22].

Cuadro 2.4: Evolución mensual de las actividades de servicio de bebidas: Año 2013 – 2015

(Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)

Año / Mes	Variable				
	Total sector	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	Suministro de comidas por encargo	Otras actividades de servicio de comidas	Actividades de servicio de bebidas
2013					
Enero	6,58	2,84	15,64	23,57	4,21
Febrero	6,10	2,80	13,43	19,17	5,34
Marzo	6,31	6,16	-35,30	7,94	4,00
Abril	6,69	2,93	-8,16	20,43	13,36
Mayo	6,98	6,45	6,21	7,57	12,75
Junio	6,42	4,88	-24,69	12,52	10,63
Julio	4,82	3,29	-27,97	10,54	6,35
Agosto	4,70	3,96	-18,60	7,50	4,53
Setiembre	6,77	3,81	-6,91	19,70	0,18
Octubre	5,67	4,03	-13,11	11,87	5,81
Noviembre	5,95	3,25	-13,05	15,73	4,70
Diciembre	5,09	1,38	1,38	20,61	1,32
2014					
Enero	7,46	3,31	-0,15	20,78	6,57
Febrero	5,51	3,22	10,24	13,18	4,95
Marzo	6,04	1,93	64,50	20,66	4,41
Abril	5,32	4,13	-0,93	9,95	1,95
Mayo	5,91	1,60	-20,00	22,57	7,87
Junio	5,61	0,97	83,61	21,77	4,04
Julio	5,14	2,16	12,11	15,99	6,55
Agosto	4,22	2,78	18,88	8,98	4,52
Setiembre	4,31	2,54	3,06	10,64	0,65
Octubre	3,64	3,09	28,63	5,19	3,74
Noviembre	4,09	3,50	-26,75	4,90	11,33
Diciembre	4,11	2,24	129,17	8,24	1,51
2015					
Enero	4,21	3,74	35,29	3,02	11,25
Febrero	2,28	1,86	6,03	2,85	5,79
Marzo	2,44	2,33	-17,66	3,52	2,81
Abril	2,62	2,73	-4,36	3,35	0,13
Mayo	3,46	4,31	-8,83	1,63	-1,55
Junio	3,34	3,05	-12,85	7,79	-1,49
Julio	3,91	4,08	-1,08	3,29	3,34
Agosto	2,54	2,24	10,79	4,45	1,30
Setiembre	2,87	2,37	26,66	5,18	1,16
Octubre	2,02	1,09	11,36	6,11	2,68
Noviembre	2,20	1,26	15,87	8,49	-2,79
Diciembre	3,20	3,05	-11,28	3,85	4,88

Fuente: **Boletín Estadístico: Encuesta Mensual del sector Servicios**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 08 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2016.pdf

[21] **Producción Nacional Enero – Diciembre 2014**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. [citado 18 setiembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014_1.pdf

[22] **Producción Nacional Enero – Diciembre 2015**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 10 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

Actualmente, el mercado de productos naturales ha tomado mucha importancia para los consumidores interesados en mantener una vida saludable[23].

Cadenas de juguerías como "Frutix", que ingresó al mercado hace 7 años y actualmente cuenta con 12 establecimientos en Lima, evidencian el crecimiento en el consumo de jugos a base de frutas. Otro ejemplo, es la franquicia "Disfruta" que con 8 años en el mercado ya cuenta con 30 locales en Lima y provincias[24]. Estas juguerías lideran el sector a nivel nacional, destacan por desarrollar un concepto innovador y brindar un producto de calidad a los consumidores.

En los últimos años, las juguerías han afrontado el incremento en el precio de las frutas a nivel nacional, sin embargo, empresarios del sector reconocen que han contrarrestado este factor negativo a través de economías de escala y un trabajo más eficiente en los procesos.

Las juguerías que enfatizan la utilización de productos de calidad, enfrentan en ciertas épocas del año, dificultades para adquirir frutas que están fuera de temporada, es por ello que las grandes cadenas han optado por asociarse directamente con los productores de frutas.

Respecto al consumo de café en el Perú, el presidente ejecutivo

[23] GARRIDO, Juan. "Jugo de frutas: Un delicioso camino hacia el éxito". En: **Diario Peru21**. [en línea]. PE, abr., 2015. [citado 18 setiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://peru21.pe/emprendedores/jugo-frutas-delicioso-camino-hacia-exito-2216074

[24] GINES, Katty. "Azucena Gutiérrez nos habla sobre el negocio de las juguerías". En: **Diario Trome**. [en línea]. PE, ago., 2015. [citado 18 setiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://trome.pe/actualidad/emprende-trome-azucena-gutierrez-nos-habla-sobre-negocio-juguerias-2060301

de Sierra Exportadora, Alfonso Velásquez, indicó que el consumo per cápita de café en el país es de 0.650 kg y debería triplicarse en los próximos dos años; de esa manera se estaría consumiendo todo el café que el Perú produce, generando mayor inversión, productividad y bienestar en las zonas productoras del café[25]. Ello refleja que el gusto y la cultura de consumo de café del peruano van en aumento.

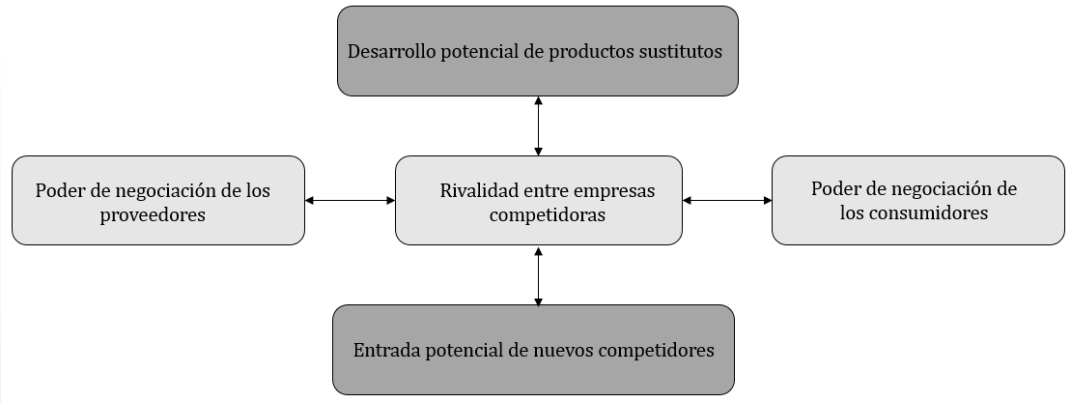
2.3. Análisis estructural del sector industrial

El análisis del microentorno o ambiente específico incluye aquellos factores con los cuales la organización interactúa directamente, es decir aquellas fuerzas que operan en el entorno inmediato de una organización y pueden afectar la capacidad de ésta para lograr una rentabilidad aceptable o superior.

Para efectuar nuestro análisis sobre las diferentes variables del entorno directo o microentorno utilizamos el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, definiendo el marco de análisis como: el sector de juguerías - cafeterías en la zona geográfica aledaña a la Universidad San Ignacio de Loyola – Sede La Molina.

[25] LIRA, Julio. "Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros". En: **Diario Gestión**. [en línea]. PE, ago., 2015 [citado 19 setiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierte-sierra-exportadora-2138754

Gráfico 2.3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 76

2.3.1. Rivalidad entre competidores actuales

"La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas"[26]. Esta fuerza competitiva se intensifica cuando existe un mayor número de competidores en el sector, cuando estas empresas tienen una capacidad operativa similar, así también, si el sector crece lentamente, las empresas operan con costos fijos elevados o cuando las barreras de salida son altas, entre otros[27].

a. Estructura competitiva de la industria

Se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las empresas en una industria. El nivel de competencia en un mercado puede ser descrito desde una estructura que va desde fragmentada hasta consolidada (monopolística). El mercado actualmente está compuesto, en su mayoría, por micro y pequeñas empresas, en número suficiente como para describirse

[26] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 76.
[27] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 77.

como un mercado competitivo.

Número de competidores directos: Existen varios establecimientos o juguerías que brindan servicios similares al nuestro, sin embargo, la mayoría de ellos no se especializa en los jugos de fruta en sí, sino que los ofrecen como parte de una mayor variedad de opciones para sus clientes. Por ejemplo, hay restaurantes que durante la mañana ofrecen jugos de fruta, pero a partir del mediodía, sólo se dedican a la venta de comida para almuerzo o cena.

Según el análisis previo, consideramos que los principales competidores para el proyecto son:

- Macartur; es una sandwichería & juguería
- Ignacio Express; restaurante - sandwichería
- Tottus; supermercado
- Los Mezcladitos; restaurante / juguería
- La Vaquita; restaurante / juguería

Sin embargo, nuestro producto tiene el factor diferenciador que es la tapioca enriquecida con café, la cual es agregada al jugo de fruta y que **ninguno** de nuestros competidores ofrece actualmente.

Costos Fijos: Los costos fijos del sector no son muy elevados. Los gastos en planilla, alquiler de local, mantenimiento de equipos para prestar el servicio son moderados.

Diferenciación: Actualmente, el sector ofrece varias opciones de servicios similares al nuestro, aunque muy pocos destacan por ofrecer un producto de alta calidad y elevado nivel de diferenciación. Sin embargo, nuestro producto sí cuenta con un factor diferenciador que es la tapioca enriquecida con café.

b. Comportamiento de la demanda

La tendencia cada vez mayor hacia el consumo de alimentos naturales, saludables y funcionales viene impulsando el comportamiento creciente de la demanda. Así también, el análisis de la actividad de servicios de bebidas en los últimos años, refleja un crecimiento del sector.

c. Barreras de salida

En el sector no se requiere de una gran inversión en activos o maquinarias, dado que los equipos son básicos. No se mantienen compromisos a largo plazo con los clientes o proveedores, que pueda obstaculizar la salida del mercado de una empresa. Así también, no se mantienen grandes stocks de insumos directos (frutas) ya que siendo productos perecibles, éstos no pueden ser almacenados por largos periodos de tiempo. En caso de reducción de rentabilidad o inestabilidad del negocio, podríamos realizar fácilmente los activos. Por lo indicado, consideramos que el sector tiene barreras de salida bajas.

Según análisis de estos factores, podemos indicar que la fuerza respecto a la rivalidad entre los competidores existentes en la industria, es de intensidad media.

2.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La intensidad de la competencia tiende a incrementarse cuando existe un mínimo grado de dificultad para que los competidores potenciales ingresen a un determinado sector[28]; sin embargo, la existencia de barreras de entrada podría obstaculizar en cierta medida el ingreso de estos nuevos competidores. Entre ellas tenemos:

a. Especialización de activos

Los activos (electrodomésticos, equipos de oficina, etc.) necesarios para operar en este sector son de baja especialización.

b. Acceso a los canales de distribución

Las empresas del sector cuentan con canales de distribución adecuados para ofrecer sus servicios; a su vez, existe facilidad para acceder a locales en alquiler habilitados en centros comerciales cercanos al área de influencia de nuestro proyecto.

c. Compromisos estratégicos

En su mayoría, las empresas en este sector no establecen compromisos o alianzas estratégicas a largo plazo con otras empresas o clientes.

[28] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 77.

d. Know How de los procesos

Por tratarse de elaboración de alimentos para el consumo humano, el nivel de calidad del producto debe ser elevado: desde la selección de las frutas, la forma de combinarlas para obtener el mejor sabor, la preparación de los jugos y la tapioca, la conservación de los diferentes insumos, entre otros aspectos relacionados con la producción, requieren del manejo de personal experto. Sin embargo, existe una oferta limitada de personal con conocimiento técnico en el sector de las juguerías, como es el caso de los Maestros jugueros.

e. Nivel de inversión

En comparación con otros sectores, el nivel de inversión para iniciar una empresa en este sector no es muy elevado. Los trámites legales/administrativos para obtener las correspondientes licencias y permisos para operar, en general; tienen un costo bajo. Los equipos y máquinas a utilizar (congeladora, refrigeradora, licuadora, etc.), debido a que no son especializadas, también tienen un costo bajo.

Podemos indicar que la intensidad de esta fuerza es alta, dado que, existe cierta facilidad en el ingreso de nuevos competidores, lo cual impacta sobre la situación competitiva del sector.

2.3.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se incrementa cuando existe un número reducido de éstos en el sector. En consecuencia, buscarán negociar mejores condiciones de precio, de pago, etc. y podrían mostrarse menos flexible frente a las exigencias del comprador[29].

a. Número de proveedores

Es posible identificar que en el mercado existe un gran número de empresas que comercializan: equipos, máquinas, insumos, entre otros, requeridos en el sector. En este caso, el comprador se encuentra en buena posición para elegir la mejor oferta. Por lo cual, es posible realizar una selección de proveedores, buscando obtener las mejores condiciones de precio y calidad.

Cuadro 2.5: Lista de proveedores

RAZÓN SOCIAL	PRODUCTO	DIRECCIÓN
Mercado Productores de Sta. Anita	Frutas	Asoc. San Carlos Mz. J Lt 9 Santa Anita, Lima
Mercado Productores de Sta. Anita	Frutas	Distribuidora Emanuel: Pasaje 21 De Noviembre, Puesto N° 11 - Santa Anita
Mercado Productores de Sta. Anita	Frutas	Comercial Vicky: Pasaje 21 De Noviembre, Puesto N° 6 - Santa Anita
Mercado Productores de Sta. Anita	Abarrotes	Comercial Daria: Pasaje 21 De Noviembre, Puesto N° 9 - Santa Anita
Mercado de Mayoristas N° 2 de Frutas	Frutas	Grupo Santa Ana: Pasaje Señor De Muruhuay, Puesto N° 34 – San Luis
Importaciones Alalau S.A.C.	Maquina selladora de vasos	Cal. Las Dalias Nro. 173 Dpto. 4 Urb. Los Parques de Monterrico Ate

Continúa…

[29] "El Modelo de las cinco fuerzas de Porter". En: **CreceNegocios**. [en línea] PE, 2015. [citado 19 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/

Cuadro 2.5: Lista de proveedores

…viene

Importaciones Hiraoka S.A.C	Equipos de Cómputo Electrodomésticos	Av. La Marina 2650 - San Miguel
Saga Falabella S.A.	Equipos de Cómputo Electrodomésticos	Av. Javier Prado Este 4200 (Jockey Plaza), Santiago de Surco
Tiendas por Departamento Ripley S.A.	Equipos de Cómputo Electrodomésticos	Av. Javier Prado Este 4200 (Jockey Plaza), Santiago de Surco
Harmans Peru S.A.C	Equipos industriales de cocina	Mz. 8 Lote 4 - Parcela 1 - Parque Industrial Villa El Salvador
Arkimuebles S.A.C.	Mesas para restaurantes	Sucursal: C.C Chacarilla – Av Primavera 284 Tienda 201-232 - Lima
La Cuisisne S.A.C.	Utensilios de cocina	Av. Javier Prado Este 5240 Tda.1. La Molina
Ikasa Muebles	Muebles de Oficina	Av. Javier Prado Este 5240 Tda. 1 - La Molina
Decor Muebles	Muebles de Oficina	Av. Angamos Este N°1551-Stand NM6A - Block 1- 2do Piso. C.C. Plaza Hogar - Surquillo,

Elaboración propia

b. Disponibilidad de sustitutos para productos del proveedor

En el mercado existen opciones para sustituir los insumos principales, si es que bajo cierto escenario se tuviera que recurrir a tomar una decisión de este tipo. Mencionando solamente los sustitutos para la fruta fresca y azúcar, actualmente existen empresas que expenden pulpa de fruta empacada al vacío y edulcorantes naturales o artificiales.

c. Costos de cambio

Los costos de cambio de proveedor en el sector son bajos, los insumos requeridos en el negocio se pueden encontrar con facilidad en varias empresas. De ser necesario un cambio de proveedor, sólo se necesitaría

realizar una evaluación de los proveedores ofertantes para mantener las mismas condiciones de precio, calidad, volumen de compra, entre otros.

d. Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás

Es poco probable que las empresas que operan en este sector tengan el interés de desarrollar una estrategia de integración hacia atrás, debido a que el giro del negocio entre ellos, es muy distinto.

e. Contribución de proveedores a la calidad

Dentro de la lista de proveedores que se maneja en el negocio de juguerías, uno de los más importantes - si nos referimos al aporte de calidad - sería el proveedor de frutas, porque finalmente este insumo impacta directamente en el sabor, aroma y otras propiedades de los jugos, que debe satisfacer las expectativas del consumidor.

Por lo mencionado, determinamos que la intensidad de esta fuerza en el entorno competitivo, es débil.

2.3.4. Poder de negociación de los clientes

"La competencia en un sector industrial, se define en cierto grado, por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio"[30].

[30] MARADIAGA, Cristian. **"Las cinco fuerzas de Porter".** [en línea] PE, may., 2013. [citado 20 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: https://prezi.com/rmwl7tzhtxmp/copy-of-5-fuerzas-de-porter/

a. **Número de clientes**

Existe un número importante de clientes en el mercado, concentrados en su mayoría en el campus de la Molina de la Universidad San Ignacio de Loyola y sus alrededores.

b. **Nivel de oferta en el mercado**

En el mercado existe un número moderado de competidores que actualmente ofrece productos similares al nuestro. De otra parte, si consideramos a competidores con productos iguales al nuestro, podemos indicar que el nivel de ofertas es reducido.

c. **Costos de cambio**

Los clientes pueden elegir y cambiar con facilidad el lugar donde consumen jugos y/o cafés entre varias opciones del mercado; sin embargo, no encontrarán empresas competidoras con un producto igual al nuestro (jugos de fruta con tapioca enriquecida con cafeína) cerca de la ubicación del proyecto.

d. **Volumen de compra**

Los clientes en este sector compran en volúmenes relativamente pequeños, ya que el producto que se ofrece es de consumo individual. Esta característica representa una debilidad en su poder de negociación; considerando que, cuando el valor económico de la compra es pequeño, el cliente pierde poder para negociar condiciones más favorables.

e. **Posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás**

Es posible que los consumidores de jugos opten ocasionalmente por preparar sus bebidas de frutas, sándwiches, postres en sus hogares, pero ello es limitado por el tiempo en que se encuentran en sus domicilios, en contraste con la mayor parte del tiempo en actividad, que pasan en sus centros de estudios y dónde se origina la necesidad de alimentación y nutrición.

Según lo descrito, consideramos que el poder de negociación de los clientes es una fuerza de intensidad débil.

2.3.5. Presión de los productos sustitutos

"Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en el que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce[31]".

a. **Cantidad de productos sustitutos**

Actualmente en el mercado existen múltiples opciones de productos sustitutos.

A continuación indicamos los productos sustitutos identificados:

Productos sustitutos envasados;

[31] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 78.

- Bebidas energizantes artificiales
- Bebidas lácteas
- Bebidas carbonatadas
- Néctares
- Refrescos

Productos sustitutos preparados en casa;

- Bebidas lácteas
- Bebidas a base de café
- Refrescos, otros.

b. Costo de cambio a productos sustitutos

Los clientes en el mercado de productos alimenticios tienen la propensión a intercalar entre el consumo de uno u otro producto, pudiendo optar fácilmente por los productos sustitutos, considerando que el costo de cambio es reducido.

c. Precio relativo de productos sustitutos

En su mayoría, es posible encontrar productos sustitutos a bajos precios, con un valor inferior al precio promedio de un vaso de jugo.

Según los aspectos evaluados, consideramos que la fuerza relacionada a la presión de los productos sustitutos, es de intensidad alta.

2.3.6. Análisis de Atractividad por cada fuerza de Porter

La teoría correspondiente al Modelo de las cinco fuerzas de Porter propone en cada fuerza competitiva, una serie de condiciones que generan un impacto sobre la empresa; según esta información y considerando la opinión de expertos del sector (ver anexo N°1, entrevista a Administrador de juguería) se eligió y definió aquellos con mayor relevancia para el análisis de atractividad[32].

El criterio utilizado para calificar los factores en cada matriz está basado en información de expertos del sector, información recabada en campo y opinión de nuestro equipo de trabajo.

Cuadro 2.6: Matriz de atractividad de competidores directos (Valores numéricos)

ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES DIRECTOS								
		1	2	3	4	5		
COMPETIDORES DIRECTOS		**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**		**Resultados**
Número de competidores iguales	Grande				■		Pequeño	4
Crecimiento relativo de la industria	Lento				■		Rápido	4
Activos Fijos	Alto				■		Bajo	4
Características del servicio	Commodity			■			Especializado	3
Barreras de salida	Alto					■	Bajo	5
Resultado	**4.0**							

Elaboración propia

El resultado igual a 4.0 nos indica que el mercado actual es atractivo, según el análisis de los competidores

[32] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 77.

existentes.

Evaluando cada factor, podemos mencionar que existe un número importante de competidores considerando productos similares como son los jugos de frutas. Sin embargo, no existen competidores con productos iguales, ya que en el mercado aún no se ofrece el producto de jugo con tapioca energizada con café. El crecimiento de la industria es atractivo dado que el subsector restaurantes viene creciendo de forma ininterrumpida desde hace 15 años. La inversión en activos fijos es una proporción relativamente baja respecto a la inversión total. El servicio no es especializado, ya que no requiere de procesos o tecnologías complejas. Las barreras de salida son bajas considerando la facilidad para realizar los activos (máquinas y/o equipos de bajo costo) y que no existe restricción gubernamental para retirarse del mercado.

Cuadro 2.7: Matriz de atractividad de nuevos competidores (Valores numéricos)

ATRACTIVIDAD DE NUEVOS COMPETIDORES								
		1	2	3	4	5		
COMPETIDORES POTENCIALES		**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**		**Resultados**
Especialización de activos	Bajo		■				Alto	2
Acceso a canales de distribución	Alto		■				Bajo	2
Compromisos estratégicos	Bajo		■				Alto	2
Know How de los procesos	Básico				■		Especializado	4
Nivel de inversión	Bajo		■				Alto	2
Resultado	**2.4**							

Elaboración propia

El resultado igual a 2.4 nos indica un ambiente poco atractivo del sector considerando la entrada potencial de nuevos competidores.

Los activos (electrodomésticos, equipos de oficina, etc.) son de baja especialización. Las barreras de ingreso son bajas considerando la facilidad para acceder a canales de distribución y el bajo nivel de inversión si comparamos con otros sectores en el que se requiere grandes inversiones para ingresar al mercado. Así también, las empresas del sector operan de forma independiente sin generar alianzas estratégicas con otras empresas.
Todo ello posibilita que nuevas empresas ingresen con cierta facilidad a este mercado.

Cuadro 2.8: Matriz de atractividad de proveedores
(Valores numéricos)

ATRACTIVIDAD DE PROVEEEDORES								
		1	2	3	4	5		
PROVEEDORES		**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**		**Resultados**
Número de proveedores importantes	Poco					■	Mucho	5
Disponibilidad de sustitutos para productos del proveedor	Bajo					■	Alto	5
Costos de cambio	Alto					■	Bajo	5
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto				■		Bajo	4
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo		■				Alto	2
Contribución de proveedores a la calidad	Alto		■				Bajo	2
Resultado	**3.8**							

Elaboración propia

El resultado igual a 3.8 nos indica que el mercado es atractivo, según evaluación del poder de negociación de los proveedores.

Esto se sustenta en que existe un gran número de proveedores de equipos/maquinarias, así como de materia prima en el mercado y, por lo tanto, existe una gran disponibilidad de proveedores que pueden reemplazar a los ya existentes, con un costo de cambio bajo. Sin embargo, se reconoce una alta contribución de los proveedores de los insumos principales (las frutas) en la calidad del producto y la industria tiene poca probabilidad de poder integrarse hacia atrás.

Cuadro 2.9: Matriz de atractividad de clientes (Valores numéricos)

ATRACTIVIDAD DE CLIENTES								
		1	2	3	4	5		
CLIENTES		**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**		**Resultados**
Cantidad de clientes	Poco				■		Mucho	4
Nivel de oferta en el mercado	Mucho				■		Poco	4
Costos de cambio	Bajo		■				Alto	2
Volumen de compra de los clientes	Alto				■		Bajo	4
Posibilidad de Integrarse verticalmente hacia atrás	Alto				■		Bajo	4
Resultado	**3.6**							

Elaboración propia

El resultado igual a 3.6 nos indica que el mercado es atractivo, según evaluación del poder de negociación de los clientes.

Existe un número importante de clientes en el mercado y un nivel de oferta reducido considerando que no se ofrece un producto igual al nuestro, el volumen o valor económico de compra de los clientes es relativamente bajo y con poca facilidad de integrarse verticalmente hacia atrás, lo que reduce la intensidad de su poder de negociación, lo cual resulta atractivo para la industria. Por otro lado, existen factores como los bajos costos de cambio de proveedor de servicios que fortalecen su poder.

Cuadro 2.10: Matriz de atractividad de productos sustitutos (Valores numéricos)

ATRACTIVIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS								
		1	2	3	4	5		
PRODUCTOS SUSTITUTOS		**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**		**Resultados**
Cantidad de productos sustitutos o cercanos	Grande		■				Pequeño	2
Costo de cambio a sustitutos	Pequeño		■				Grande	2
Precio relativo de productos sustitutos	Pequeño			■			Grande	3
Resultado	**2.3**							

Elaboración propia

El resultado igual a 2.3 nos indica que el mercado es poco atractivo respecto a la presión de los productos sustitutos. Principalmente, porque existen múltiples productos sustitutos en el mercado y el costo de cambio para el consumo de los mismos es bajo.

Cuadro 2.11: Matriz resumen de atractividad de la industria (Valores numéricos)

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA						
		1	2	3	4	5
INDUSTRIA		**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**
ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES DIRECTOS	4.0	■	■	■	■	
ATRACTIVIDAD DE NUEVOS COMPETIDORES	2.4	■	■			
ATRACTIVIDAD DE PROVEEDORES	3.8	■	■	■	■	
ATRACTIVIDAD DE CLIENTES	3.6	■	■	■	■	
ATRACTIVIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	2.3	■	■			
TOTAL	**3.2**					

Elaboración propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter y el resultado obtenido en la Matriz Resumen igual a 3.2; nos refieren un entorno neutral en Atractividad para nuestro proyecto.

2.4. Análisis de la competencia

Teniendo en cuenta que hemos definido a nuestra competencia como: establecimientos que ofrecen jugos a base de frutas y cafeterías que brindan servicios similares al nuestro y que operan dentro del área de influencia geográfica de nuestro proyecto, a continuación mostramos un análisis al respecto.

2.4.1. Benchmarking de la competencia

El benchmarking es una herramienta que nos permite analizar los productos o servicios, procesos, u otros factores clave de las empresas de la competencia en comparación con las de nuestra propuesta de negocio.

Evaluaremos los siguientes factores:

a. Características del servicio

A continuación indicamos los productos que ofrecen las empresas de la competencia, así como las características de su servicio.

"Macartur"; es una sandwichería / juguería que ofrece jugos de fruta (de una sola fruta, combinaciones de 2 frutas, con leche), sándwiches, empanadas, refrescos, bebidas calientes, cremoladas, postres.

Su establecimiento comprende un espacio pequeño con buena iluminación y ventilación, opera de lunes a sábado y dentro del proceso de venta incluyen algunas prácticas de autoservicio.

"Ignacio Express"; es un restaurante – sandwichería que ofrece jugos de fruta (de una sola fruta, surtido, con leche), hamburguesas, sándwiches, refrescos, bebidas calientes, postres y platos de fondo durante la hora de almuerzo.

Tiene un área de atención espaciosa, bien iluminada, ventilada, que propicia la camaradería entre los estudiantes, sus horarios de atención abarcan desde el desayuno hasta la cena.

"Los Mezcladitos"; es un restaurante / juguería que ofrece jugos de fruta (de una sola fruta, combinaciones de 2 ó 3 frutas, con leche), extractos, smoothies,

ensalada de frutas y platos de fondo durante la hora de almuerzo.

Su local comprende un área mediana, ofrece una variedad limitada de jugos; sin embargo, su negocio principal es la de platos de fondo a la hora de almuerzo.

"La Vaquita"; es un restaurante / juguería que ofrece jugos de fruta (de una sola fruta, combinaciones de 2 frutas, surtidos, con leche), refrescos, sándwiches y platos de fondo durante la hora de almuerzo.

Tiene un ambiente pequeño para atención de sus clientes, su horario de atención inicia a las 10 de la mañana pero su principal negocio es la de platos de fondo para la hora de almuerzo.

"Tottus"; supermercado que dentro de sus productos ofrece jugos de fruta embotelladas para consumo inmediato.

Ninguno de los competidores ofrece la tapioca como complemento en sus jugos.

b. Precio

El rango de precios aplicado por la competencia va de 6 a 7 soles, pero debemos puntualizar que todos ellos ofrecen solamente un jugo de frutas tradicional. Nuestro proyecto ofrecerá un producto innovador como son los jugos con complemento de perlas de tapioca.

c. **Cuota de mercado**

Según resultados de la encuesta, "Macartur" es la empresa con mayor participación en el mercado al cual nos dirigimos, con 23.8% del total, luego se encuentra "Ignacio Express" con un 17.9% y "Tottus" con 13.2%.

Cuadro 2.12: Comparativo de competencia en el sector

	Energyfrut	Macartur	Ignacio Express	Los Mezcladitos	La Vaquita	Tottus
Producto	Jugos de fruta con tapioca enriquecida con cafeína	Jugos de fruta	Jugos de fruta	Jugos de fruta	Jugos de fruta	Jugos de fruta embotellado (para consumo inmediato)
Precio promedio de vaso de jugo (480ml)	S/. 10.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 6.00
Público objetivo	Estudiantes universitarios	Público en general	Estudiantes universitarios	Público en general	Público en general	Público en general

Elaboración propia

2.4.2. Matriz de perfil competitivo

Como parte del análisis hemos elaborado la Matriz de perfil competitivo (MPC), cuyo propósito es comparar la posición competitiva de "Energyfrut" frente a sus principales competidores.

El desarrollo de esta matriz consta de los siguientes pasos:

a. Identificamos a nuestros principales competidores considerando a aquellas empresas que se dirigen al mismo público objetivo que nosotros y que poseen una mayor participación en el mercado.
b. Definimos y asignamos una ponderación a cada "factor clave de éxito" teniendo en cuenta la opinión de expertos del sector. Los factores "atención rápida" y

"precio" fueron definidos mediante la entrevista al Administrador de Juguería; los factores "variedad de sabores" y "limpieza/orden" fueron definidos según el aporte del Maestro Juguero y el factor "facilidad de acceso al local" lo definió nuestro equipo de trabajo. Los factores con ponderaciones más altas (de 0.25) fueron definidos luego de considerar aquellos atributos que obtuvieron las mejores calificaciones por los encuestados, que determinaban un nivel de importancia mayor para obtener la preferencia del cliente. A "limpieza/orden" se precisó una ponderación de 0.20, valorándolo como un factor importante ya que el servicio está relacionado con alimentos. Los factores "variedad de sabores" y "facilidad de acceso al local" obtuvieron una ponderación más baja como reflejo de las menores calificaciones obtenidas en dichos atributos por los encuestados. Cumpliendo con lo indicado en la teoría, la suma de las ponderaciones para el conjunto de factores resultó igual a 1.0.

c. Asignamos a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de cada empresa, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad principal[33]. Para la calificación de los factores en las empresas competidoras utilizamos la información obtenida en el cuestionario respecto a los atributos de los establecimientos de mayor preferencia.

[33] DAVID, Fred. Administración Estratégica. 14a ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 83

d. Multiplicamos la ponderación de cada factor por su calificación y obtuvimos una puntuación ponderada.
e. Sumamos verticalmente las puntuaciones de cada factor y obtuvimos la puntuación total para cada empresa.
f. Finalmente, interpretamos los resultados obtenidos.

Cuadro 2.13: Matriz de Perfil Competitivo

Mercado	Jugos de fruta						
Segmento	NSE A y B						
Competidor fuerte 1	Macartur						
Competidor fuerte 2	Ignacio Express						
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	**Ponderación**	**ENERGYFRUT**		**MACARTUR**		**IGNACIO EXPRESS**	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Facilidad de acceso al local	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Variedad de sabores	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
Limpieza / Orden	0.2	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Precio	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00
Atención rápida	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75
TOTAL	**1.00**		**3.60**		**3.40**		**3.45**

Calificación: 1.Debilidad principal 2.Debilidad menor 3.Fortaleza menor 4.Fortaleza principal
Elaboración propia

La matriz muestra que las variables de mayor relevancia para tener éxito en este negocio son precio y atención rápida. Los factores claves en los que resalta Energyfrut son Atención rápida y Limpieza/orden. En ese sentido, el resultado igual a 3.6 nos indica que Energyfrut supera ligeramente a sus competidores.

2.5. Análisis del contexto actual y esperado

2.5.1. Análisis Político – Gubernamental

El gobierno de Ollanta Humala (2011 – 2016) se planteó importantes desafíos como lograr que el crecimiento económico sea sustentable y fortalecer los vínculos entre el crecimiento y la equidad.

Según los datos del sondeo de opinión realizado en julio del 2015 por Ipsos – Diario El Comercio, la aprobación de la gestión del Presidente de la República fue de 19%. Entre las razones de aprobación, aparecen los programas sociales implementados con 47%, las mejoras en el sistema educativo con 28% y la mejora del país con un 24%. Por el contrario, entre los motivos para desaprobar su gestión se encontraban la corrupción de su gobierno, la inseguridad ciudadana, la falta de liderazgo, el que no haya seguido la misma línea que cuando era candidato y el haber nombrado gente inadecuada en cargos públicos[34].

Durante su gestión gubernamental, logró reducir el índice de pobreza, en la que "…más de un millón 300 mil peruanos salió de ella y se logró incorporar a la actividad productiva del país, potenciando la economía en forma sólida y estable, que aún en tiempos de incertidumbre

[34] BERCKEMEYER, Fernando. "Ollanta Humala: su aprobación registra ligero aumento". En: **Diario El Comercio**. [en línea]. PE, jul., 2015 [citado 10 agosto 2015 |]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-su-aprobacion-registra-ligero-aumento-noticia-1826933

creció (en promedio) por encima de gigantes de la región como Brasil y México”[35].

A finales del año 2015, algunos factores en el panorama político generaron impacto sobre la economía peruana, como la contracción de la inversión pública por los gobiernos regionales, la contracción de la inversión privada debido a las expectativas más cautelosas de los empresarios y la incertidumbre de las elecciones[36]. Así también, los meses posteriores suponen un desafío para el gobierno de O. Humala debido a los planes que se deben implementar para mitigar los efectos del Fenómeno de El Niño y a las políticas económicas (“paquetes de reactivación”) adecuadas que se deben aplicar para lograr el impacto esperado en la recuperación de la inversión y la confianza empresarial[37].

Ya en fase preelectoral, se esperan las campañas políticas que revelarán los planes de gobierno planteados por cada uno de los partidos, con miras a los comicios presidenciales del 2016.

2.5.2. Análisis Económico

a. PBI

“El PBI es el valor monetario de los bienes y servicios

[35] PAZ, Félix. “Mensaje a la nación del Presidente de la República por fiestas patrias”. En: **Andina.** [en línea] PE, jul., 2015. [citado 20 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-discurso-del-presidente-de-republica-motivo-fiestas-patrias-567874.aspx

[36] BERCKEMEYER, Fernando. “El ruido político dañó a la economía peruana”. En: **Diario El Comercio**. [en línea]. PE, nov., 2015. [citado 20 diciembre 2015 |]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/ruido-politico-dano-economia-peruana-segun-moodys-noticia-1857746

[37] BBVA REASEARCH. **Reporte: Situación Perú – Tercer Trimestre 2015**. [en línea]. Lima: BBVA RESEARCH, 2015. [citado 12 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacion-peru-tercer-trimestre-2015/

finales producidos por una economía en un período determinado”[38].

En el año 2015, el Producto Bruto Interno del país registró un crecimiento de 3.3%, sustentado en la evolución favorable del consumo final privado (3.4%) y el consumo final del gobierno (5.8%).

Cuadro 2.14: Variación del Producto Bruto Interno (Año 2014 - 2015)

Oferta y Demanda Global	2014/2013					2015/2014				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	**4,7**	**1,7**	**2,0**	**1,4**	**2,4**	**1,8**	**3,1**	**3,2**	**4,7**	**3,3**
Extractivas	3,8	-2,8	-1,3	-1,7	-0,7	3,1	6,7	7,9	11,7	7,4
Transformación	3,4	-2,8	-1,6	-5,0	-1,6	-5,6	-2,7	-3,8	-0,2	-3,0
Servicios	5,9	5,4	4,9	5,3	5,4	4,9	4,9	4,8	5,1	4,9
Importaciones	-0,7	0,6	-3,0	-0,2	-0,9	-1,4	-2,4	0,6	-0,2	-0,8
Oferta y Demanda Global	**3,4**	**1,4**	**0,8**	**1,0**	**1,7**	**1,1**	**1,9**	**2,7**	**3,7**	**2,4**
Demanda Interna	**4,5**	**2,7**	**3,0**	**2,7**	**3,2**	**2,0**	**2,6**	**2,9**	**2,7**	**2,5**
Consumo Final Privado	5,4	4,4	3,7	2,9	**4,1**	3,0	3,4	3,6	3,6	**3,4**
Consumo de Gobierno	9,0	3,9	8,0	7,4	**7,1**	3,2	6,9	5,1	7,5	**5,8**
Formación Bruta de Capital	0,8	-1,2	-0,4	0,1	**-0,2**	-0,9	-0,8	0,6	-1,5	**-0,7**
Formación Bruta de Capital Fijo	2,4	-3,1	-4,9	-1,6	**-1,9**	-7,8	-8,8	-6,4	-3,6	**-6,6**
Exportaciones	**-0,7**	**-4,0**	**-7,8**	**-5,6**	**-4,6**	**-2,3**	**-1,1**	**1,5**	**8,4**	**1,6**

Fuente: **Producto Bruto Interno Trimestral**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 04 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf

Las “actividades de servicio de bebidas” (donde operaría nuestro proyecto), han mantenido un desenvolvimiento positivo en el 2014 y 2015, de 4.8% y 2.3% respectivamente.

[38] MEF. “Política Económica y Social”. En: **Ministerio de Economía y Finanzas.** [en línea], PE. [citado 21 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/23-conceptos-basicos/61-conoce-los-conceptos-basicos-para-comprender-la-economia-del-pais

Cuadro 2.15: PBI según actividad económica: Año 2014 y 2015
(Variación porcentual del índice de volumen físico)

Actividad Económica	2014P/	2015E/
Producto Bruto Interno	**2.4**	**3.3**
Derechos de Importación	-6.6	-2.1
Impuestos a los productos	3.9	0.7
Valor Agregado	**2.3**	**3.5**
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.3	3.0
Pesca y acuicultura	-28.7	15.9
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	-1.6	9.5
Manufactura	-1.1	-1.7
Electricidad, gas y agua	5.2	6.0
Construcción	1.8	-5.8
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1.9	4.0
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2.2	2.7
Alojamiento y restaurantes	4.5	3.0
Alojamiento	1.0	3.0
Restaurantes	5.1	2.9
Actividades de restaurantes	2.6	2.7
Suministro de comidas por encargo	25.2	4.2
Otras actividades de servicio de comidas	13.6	4.5
Actividades de servicio de bebidas	4.8	2.3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8.6	9.3
Servicios financieros, seguros y pensiones	12.8	9.7
Servicios prestados a empresas	4.6	4.6
Administración pública y defensa	5.3	3.9
Otros servicios	4.1	4.5

Fuente: **Estadística: Principales indicadores macroeconómicos**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 [citado 02 febrero 2017]. Excel. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/ / **Boletín Estadístico: Encuesta Mensual del sector Servicios**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 02 febrero 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2016.pdf
Elaboración propia

Respecto a las proyecciones para el año 2016, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) estima un crecimiento del PBI de 4%.

Cuadro 2.16: Proyección de crecimiento del Producto Bruto Interno para el año 2016

(Variación porcentual)

Organismo Responsable	Tasa de crecimiento PBI (Año 2016)
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	4.00%
Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	4.00%
Banco Mundial (BM)	3.30%
BBVA Research	3.60%

Fuente: **Informe 1er Trimestre 2016: Situación Perú.** [en línea]. Lima: BBVA Research. 2016. [citado 12 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/03/COYUNTURA-MARZO-2016-11.pdf / "Ministerio de Economía proyecta que PBI peruano crecerá 4% este año". En: **Andina Agencia Peruana de Noticias**. [en línea]. PE, mar., 2016. [citado 10 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ministerio-economia-proyecta-pbi-peruano-crecera-4-este-ano-602510.aspx

Se espera una recuperación del crecimiento del PBI para el 2016 y 2017, basado en un mayor dinamismo de la inversión privada y pública (vinculadas con grandes proyectos de infraestructura como Línea 2 del Metro, Gasoducto Surperuano, Transmisión Mantaro – Marcona, otros), el fortalecimiento de las expectativas de los agentes económicos, una significativa expansión de las actividades primarias principalmente en minería (cobre), y una mejor ejecución del gasto de los gobiernos regionales[39].

b. Tasa de Inflación

La inflación es un incremento generalizado y continuo de precios en un periodo de tiempo determinado. Por el contrario, cuando se observa una caída generalizada y continua de precios, estamos ante una deflación.

[39] BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017**. [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 5 enero 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf

"La inflación acumulada en los últimos doce meses pasó de 3.22% en diciembre de 2014 a 4.17% en noviembre 2015. La inflación reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. El componente de alimentos y energía se incrementó en 5.02%. La inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, ascendió a 3.46%[40]".

Cuadro 2.17: Inflación: Año 2008 – 2015
(Variación porcentual)

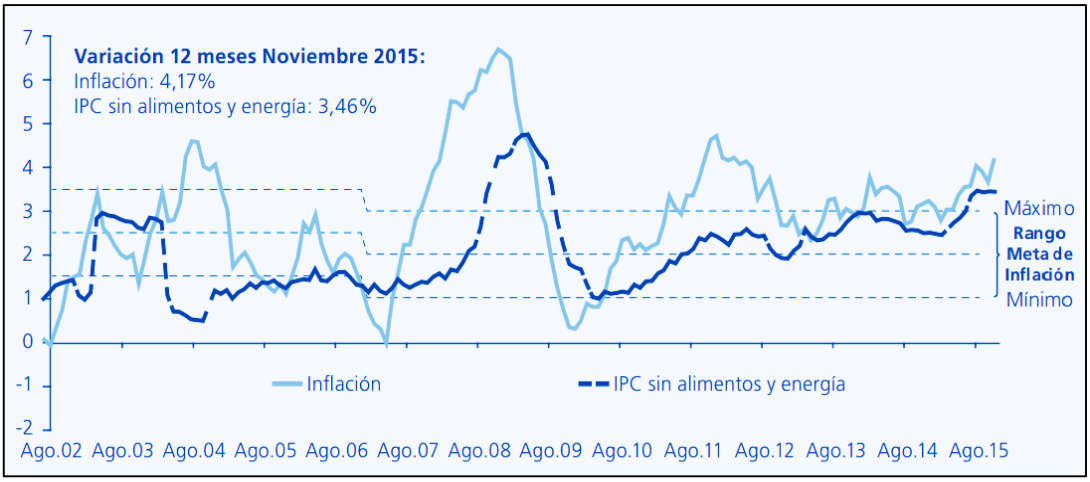
	Peso	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
									Ene.-Nov.	12 meses
IPC	**100,0**	**6,65**	**0,25**	**2,08**	**4,74**	**2,65**	**2,86**	**3,22**	**3,93**	**4,17**
1. IPC sin alimentos y energía	**56,4**	**4,25**	**1,71**	**1,38**	**2,42**	**1,91**	**2,97**	**2,51**	**2,95**	**3,46**
a. Bienes	21,7	3,21	2,31	1,07	2,37	1,60	2,62	2,43	3,28	3,51
b. Servicios	34,8	4,97	1,24	1,58	2,45	2,10	3,18	2,55	2,75	3,43
2. Alimentos y energía	**43,6**	**8,58**	**-0,86**	**2,98**	**7,70**	**3,55**	**2,73**	**4,08**	**5,10**	**5,02**
a. Alimentos y bebidas	37,8	9,70	0,57	2,41	7,97	4,06	2,24	4,83	4,96	5,30
b. Combustibles y electricidad	5,7	1,65	-10,40	6,80	6,01	0,22	6,09	-0,85	6,10	3,12
Combustibles	2,8	-0,04	-12,66	12,21	7,54	-1,48	5,95	-5,59	-5,55	-10,71
Electricidad	2,9	6,31	-4,56	1,36	4,30	2,19	6,23	4,37	17,75	17,73

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017**. [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 5 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf

[40] BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017**. [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 5 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf

Gráfico 2.4: Inflación y meta de inflación

(Variación porcentual por año)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017**. [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 5 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf

Según el Banco Central de Reserva del Perú, "las expectativas de inflación para 2016 se han localizado ligeramente por encima del rango meta, sin embargo, muestran un patrón decreciente hacia el final del horizonte de proyección (2015-2017). El BCRP se mantendría vigilante a los cambios en las expectativas de inflación de largo plazo para adoptar las correspondientes medidas de política monetaria que contribuyan a mantener las expectativas inflacionarias dentro del rango meta"[41].

[41] BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017**. [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 5 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf

Cuadro 2.18: Proyección de la Inflación (Variación porcentual)

	2014	2015	2016 (p)	2017 (p)
PIB (% a/a)	2,4	3.3	3,6	4,2
Inflación (% a/a, fdp)	3,2	4,4	3,2	2,8

Fuente: **Informe 1er Trimestre 2016: Situación Perú.** [en línea]. Lima: BBVA Research. 2016. [citado 12 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/03/COYUNTURA-MARZO-2016-11.pdf

c. Tipo de Cambio

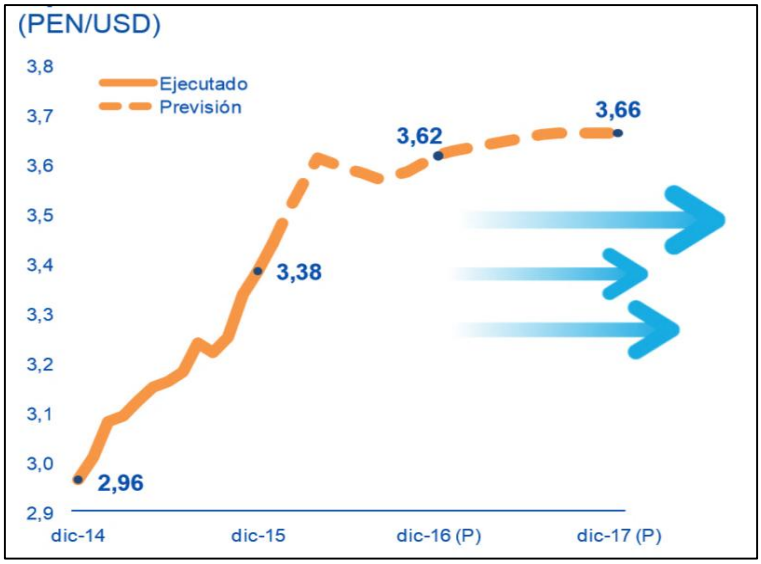
El tipo de cambio es la relación de equivalencia entre dos monedas de diferentes países que sirve de referencia para las transacciones comerciales.

"Entre agosto y noviembre de 2015, el tipo de cambio mantuvo su tendencia al alza en previsión del aumento de la tasa de interés de la Reserva Federal (FED), la incertidumbre sobre la desaceleración de la economía China y la caída de los precios de los commodities. La incertidumbre sobre la magnitud del impacto de estos factores redujo la liquidez del mercado de dólares lo que resulto en una mayor alza del tipo de cambio. Así, el tipo de cambio pasó de S/ 3.24 por dólar a finales de agosto de 2015 a S/ 3.38 al cierre de octubre de 2015, reflejando una depreciación de 4.3%"[42].

[42] BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017**. [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 2 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf

Gráfico 2.5: Proyección del tipo de cambio

(Dic 2014 - 2017)



Fuente: **Informe 1er Trimestre 2016: Situación Perú.** [en línea]. Lima: BBVA Research. 2016. [citado 12 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/03/COYUNTURA-MARZO-2016-11.pdf

Según estimaciones de BBVA Research, el tipo de cambio en el 2016 seguirá subiendo, sobre todo en el primer semestre, pero luego se moderaría conforme disminuya la incertidumbre sobre el crecimiento mundial. De acuerdo a esta proyección, el tipo de cambio se ubicaría entre 3.60 y 3.65 en el año 2016.

2.5.3. Análisis Social, demográfico y cultural

a. PEA e Ingreso promedio

En el año 2015, la población económicamente activa (PEA) del país fue de 17 millones aprox., de los cuales en Lima se encuentran 5 millones 300 mil (31.1%)[43].

[43] **Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Enero 2016. [citado 18 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_mercado-laboral_oct-nov-dic2015.pdf

El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana, durante el año 2015, se ubicó en S/.1,569.70; lo cual significó un incremento de 4.8% respecto al año anterior, mostrando una tendencia positiva desde hace 62 meses.

El ingreso familiar promedio correspondiente al NSE A en Lima Metropolitana para el año 2015 fue de S/ 11,596 habiéndose incrementado en casi 2% respecto al año 2014. El promedio de sus gastos mensuales corresponden al 65% de sus ingresos, y de ellos el 20% son gastos en alimentos. Mientras que el ingreso familiar promedio para el NSE B en el año 2015 fue de S/5,896, superior en 6.3% respecto al año anterior. El promedio de sus gastos mensuales equivalen al 75% de sus ingresos, de los cuales el 31% están destinados a gastos por alimentos[44, 45].

[44] **Niveles socioeconómicos 2015.** [en línea]. Lima: Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2015. [citado 15 mayo 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf

[45] **Niveles socioeconómicos 2014. [en línea**]. Lima: Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2015. [citado 15 mayo 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf

Cuadro 2.19: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana: Año 2014-2015

(En nuevos soles)

Sexo/ Grupos de edad	Trimestre		Año		Variación			
	Octubre-Noviembre-Diciembre		2014	2015	Trimestre: Oct-Nov-Dic		Anual: 2015/2014	
	2014	2015			Absoluta (Soles)	(%)	Absoluta (Soles)	(%)
Total	**1 549,0**	**1 600,0**	**1 497,6**	**1 569,7**	**51,0**	**3,3**	**72,1**	**4,8**
Sexo								
Hombre	1 801,1	1 851,4	1 738,9	1 812,1	50,3	2,8	73,2	4,2
Mujer	1 236,1	1 283,3	1 190,8	1 262,2	47,2	3,8	71,4	6,0
Grupos de edad								
De 14 a 24 años	944,3	1 005,4	920,2	974,0	61,1	6,5	53,8	5,9
De 25 a 44 años	1 643,7	1 684,6	1 598,5	1 671,5	40,9	2,5	73,0	4,6
De 45 y más años	1 780,9	1 866,7	1 709,2	1 793,3	85,8	4,8	84,1	4,9

Fuente: **Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana**. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Enero 2016. [citado 28 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_mercado-laboral_oct-nov-dic2015.pdf

b. Consumo y hábitos de compra

La economía peruana ha acumulado más de 77 meses de expansión continua, lo que ha generado una reducción de la pobreza, así como un incremento en el nivel de ingresos de los peruanos, entre otros. Estos cambios positivos en el aspecto económico, social y la diversificación de las ofertas, han generado cambios en el consumidor peruano que anteriormente decidía sus compras sólo a partir del precio y ahora es un consumidor que tiene poder de decisión sobre los productos que adquiere y considera importante aspectos como: la calidad del producto, proximidad y conveniencia.

Varios estudios sobre el consumidor peruano actual, destacan la característica de que es exigente y racional al momento de realizar una compra. Para casos donde la compra involucra un bien duradero como electrodomésticos o un automóvil, busca marcas reconocidas en el mercado pero cuando se trata de productos de consumo masivo como alimentos y bebidas, el factor predominante en la decisión de compra es la calidad y la funcionalidad del producto.

Respecto a la tendencia de consumo de los limeños, las categorías en la que más gasta, son: alimentación, servicios y educación. Los rubros en los que ha incrementado su gasto respecto a hace 3 años, son: abarrotes y enlatados, pollos/carnes/pescados, frutas/verduras y lácteos. Además, una encuesta reciente sobre la autopercepción en la calidad de la alimentación revela que la mayoría de limeños (59%) reconoce que su alimentación es medianamente saludable, el 28% considera que es saludable y sólo el 1%, que es totalmente saludable[46].

2.5.4. Análisis Legal

a. Garantías generales a la inversión privada

"Todo el marco legal vigente, empezando por la Constitución y los Tratados Internacionales suscritos por el Perú, está diseñado para proteger la propiedad

[46] LIRA, Julio. "Sólo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable". En: **Diario Gestión.** [en línea] PE, feb., 2016. [citado 18 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tendencias/solo-26-limenos-considera-que-su-alimentacion-saludable-2154181

privada en general y para promover la inversión privada sin discriminación”[47].

En ese sentido; la Ley Marco de Crecimiento de la Inversión Privada - Decreto Legislativo N° 757 aprobado en noviembre de 1991, “…tiene por objeto garantizar la libre iniciativa y las inversiones privadas, efectuadas o por efectuarse, en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la Constitución y las Leyes”[48].

b. Régimen Tributario

- **Impuesto sobre la Renta**

  “La tasa del impuesto para las sociedades domiciliadas en el Perú será de 28% durante los ejercicios 2015 y 2016, 27% durante los ejercicios 2017 y 2018, y de 26% a partir del ejercicio 2019”[49].

  El gobierno está implementando medidas como la reducción del Impuesto a la Renta y la promoción del empleo, entre otras estrategias y reformas, orientadas a lograr un mayor dinamismo en el consumo y la inversión privada, que impulse el

[47] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. “Garantías para la inversión”. En: **Portal de transparencia económica.** [en línea] PE,. [citado 07 febrero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica/297-preguntas-frecuentes/2167-garantias-para-la-inversion

[48] MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. **Decreto Legislativo Nº 757.** [en línea]. Lima: MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS, 1991. [citado 6 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dge/publicaciones/compendio/dl757.pdf

[49] BERCKHOLTZ, Pedro. **Informe: Guía Legal de negocios en el Perú 2015.** [en línea]. Lima: ESTUDIO ECHECOPAR, 2015 [citado 9 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.echecopar.com.pe/content/getf.php?f=..%2Fuserfiles%2Fcms%2Fpublicacion%2Fdocumento%2Fguia_legal_de_negocios_en_el_per%3F_2015.pdf

crecimiento económico del país[50].

- **Impuestos Predial (Municipal)**

  "Este impuesto grava la propiedad de un predio, por una persona natural o jurídica en determinado distrito. La tasa varía entre el 0.2% y el 1%, dependiendo del valor. El impuesto debe ser pagado en forma anual"[51].

  La Cámara de Comercio de Lima (CCL) estimó que el impuesto predial estaría aumentando en promedio en un 20% el año 2016 debido a los nuevos valores arancelarios de terrenos urbanos aprobados por el Ministerio de Vivienda en tres resoluciones publicadas el 30 de octubre del 2015[52].

2.5.5. Análisis Tecnológico

En el aspecto de las telecomunicaciones, es creciente el número de empresas que invierten en el diseño de una página web propia para ofrecer sus productos o servicios, logrando una interacción cada vez mayor con sus clientes y facilitando la información básica que los stakeholders requieran acerca de la empresa. Las empresas también están optando por el uso de redes sociales para publicar

[50] BERCKHOLTZ, Pedro. **Informe: Guía Legal de negocios en el Perú 2015.** [en línea]. Lima: ESTUDIO ECHECOPAR, 2015 [citado 09 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.echecopar.com.pe/content/getf.php?f=..%2Fuserfiles%2Fcms%2Fpublicacion%2Fdocumento%2Fguia_legal_de_negocios_en_el_per%3F_2015.pdf

[51] BERCKHOLTZ, Pedro. **Informe: Guía Legal de negocios en el Perú 2015.** [en línea]. Lima: ESTUDIO ECHECOPAR, 2015 [citado 9 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.echecopar.com.pe/content/getf.php?f=..%2Fuserfiles%2Fcms%2Fpublicacion%2Fdocumento%2Fguia_legal_de_negocios_en_el_per%3F_2015.pdf

[52] BERCKEMEYER, Fernando. "Impuesto predial: factores que determinan el aumento del 2016". En: **Diario El Comercio**. [en línea]. PE, nov., 2015. [citado 08 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/lima/ciudad/impuesto-predial-factores-que-determinan-aumento-2016-noticia-1853637

contenido acerca de sus servicios y así llegar a miles de personas en pocas horas, aprovechando además la velocidad de propagación y difusión que tiene este medio.

Nuestro proyecto operará en un sector que actualmente no hace uso de tecnología muy sofisticada en sus procesos, y las maquinarias y equipos no son especializados, sin embargo, conforme las necesidades del consumidor y el mercado cambien, es importante evaluar la incorporación de aquellas herramientas tecnológicas que permitan incrementar la competitividad del negocio.

2.6. Oportunidades y amenazas

2.6.1. Oportunidades

Las políticas macroeconómicas prudentes propuestas por el gobierno, entre otros factores, propician un escenario favorable para el crecimiento sostenible del país.

El PBI del país acumula 77 meses de crecimiento continuo y se estima que dicha tendencia se mantendrá en los próximos años.

Las “actividades de servicio de bebidas” presentan un desenvolvimiento positivo, lo cual es favorable para la proyección de ingresos de nuestro plan de negocios.

Ingreso promedio mensual de limeños se incrementó en 4.8% el 2015.

La mayor parte del gasto en los limeños se encuentran en: alimentación, servicios y educación.

Existe un marco normativo y legal que propicia la inversión privada en cualquier tipo de actividad económica; actualmente se viene implementando la medida de reducción del Impuesto a la Renta, cuyo fin es fomentar la inversión permitiendo a las empresas contar con mayores recursos para reinvertir y ampliar su actividad.

Nuestro producto es innovador (jugo + tapioca y café) y sus propiedades nutricionales se adaptan a las necesidades de los estudiantes universitarios, lo cual aumenta las probabilidades de éxito de nuestra propuesta en el mercado.

Existe un bajo poder de negociación de los proveedores.

2.6.2. Amenazas

Entre las amenazas más importantes tenemos la posibilidad de que la competencia copie nuestra fórmula innovadora de tapioca con café.

Las expectativas sobre la inflación para los sigtes años refieren una tasa por encima del rango meta.

El tipo de cambio se ubicaría entre 3.60 y 3.65 en el año 2016, lo cual podría tener un impacto leve en nuestro plan

de negocios, no por el lado de la oferta debido a que el precio de nuestros productos se encuentra en nuevos soles; sino porque podría afectar el precio de la tapioca que es un insumo importado.

El impuesto predial estaría aumentando en promedio en un 20% el año 2016.

Existen dificultades para adquirir frutas que están fuera de temporada.

Otra amenaza importante es la facilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado al cual nos dirigimos, considerando las bajas barreras de entrada.

En el cuadro N° 2.21 presentamos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), una herramienta de diagnóstico que permite resumir y evaluar aquellos aspectos relevantes identificados como oportunidades y amenazas dado el entorno político, económico, social, tecnológico, legal y competitivo, que enfrenta un negocio y el sector en el que éste opera.

Para desarrollar la matriz EFE se requiere listar los factores externos clave, considerando tanto las oportunidades como amenazas encontradas en el análisis previo, colocarle una ponderación a cada factor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) que refleje su relevancia en el éxito del negocio y cuya suma entre todas sea igual a 1.0.

Para la ponderación de las Oportunidades se realizó lo siguiente: la ponderación más alta igual a 0.12 la asignamos al factor N° 2 “Desenvolvimiento positivo de la actividad de servicio de bebidas”, porque revela un entorno directamente favorable para nuestro negocio. Los factores N° 1 y 7 obtuvieron una ponderación de 0.08 considerando que son aspectos importantes para alcanzar el éxito en la industria, aunque no necesariamente determinantes para lograrlo. Al factor N° 6 se definió una ponderación de 0.08 también, dado que es un factor muy importante como ventaja competitiva en el sector, sin embargo esta condición podría sostenerse sólo a corto plazo si la competencia copia el producto. Los factores N° 3, 4 y 5 obtuvieron las menores ponderaciones 0.07, 0.05 y 0.04 respectivamente; dado que su impacto en términos de crecimiento del mercado o mayor demanda de los servicios, es leve.

Respecto a la ponderación de las Amenazas, asignamos la ponderación más alta 0.12 al factor N° 7 dado que esta condición podría incrementar el nivel de competencia en el mercado. Al factor N° 1 se le asignó una ponderación de 0.10 considerando que es una amenaza directa a nuestra propuesta como producto innovador en el mercado. Para el factor N° 8 se definió una ponderación de 0.09 teniendo en cuenta que, si existen productos sustitutos disponibles, éstos pueden afectar la demanda de nuestros productos en el mercado. Al factor N° 6 se le asignó una ponderación de 0.07 ya que es un aspecto de impacto moderado en nuestro mercado y no ocurre de forma permanente. Los factores N° 2, 4 y 5 son las de menor ponderación,

considerando que son amenazas de impacto leve para el desenvolvimiento de la empresa.

Luego se asigna "…una calificación de 1 a 4 para indicar qué tan eficazmente pueden responder las estrategias que aplique la empresa respecto a ese factor[53]…" (1=*la respuesta es deficiente*, 2=*la respuesta es promedio*, 3=l*a respuesta está por encima del promedio* y 4=*la respuesta es superior*) definidas según consenso de nuestro equipo y las recomendaciones de un experto del sector, después se multiplica la ponderación de cada factor por la calificación asignada y finalmente, se obtiene una puntuación ponderada total.

Cuadro 2.20: Matriz de Evaluación de Factores Externos (Valores de calificación)

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento continuo del PBI del país.	0.08	3	0.24
2	Desenvolvimiento positivo de la "actividad de servicio de bebidas".	0.12	4	0.48
3	Incremento del ingreso promedio mensual de limeños.	0.07	3	0.21
4	Mayor parte del gasto de un limeño destinado a: alimentación, servicios y educación.	0.05	3	0.15
5	Reducción del Impuesto a la Renta a 28%	0.04	3	0.12
6	Producto innovador en el mercado.	0.08	4	0.32
7	Bajo poder de negociación de los proveedores.	0.08	3	0.24

Continúa…

[53] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 81

Cuadro 2.20: Matriz de Evaluación de Factores Externos (Valores de calificación)

…viene

AMENAZAS				
1	Facilidad de la competencia en copiar nuestro producto.	0.10	2	0.2
2	Expectativas de la inflación por encima del rango meta.	0.04	3	0.12
4	Incremento del tipo de cambio hasta S/ 3.65.	0.03	1	0.03
5	Impuesto predial aumentaría en un 20%.	0.03	1	0.03
6	Dificultad para adquirir frutas que están fuera de temporada.	0.07	2	0.14
7	Facilidad de ingreso de nuevos competidores.	0.12	2	0.24
8	Productos sustitutos disponibles	0.09	2	0.18
	Totales	**1**		**2.7**

Elaboración propia

Cuando la puntuación ponderada total es mayor a 2.5, como es el caso, se considera que nuestro proyecto está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

CAPÍTULO III

3. Estudio de mercado

El estudio de mercado nos permite obtener y analizar información procedente del entorno para definir nuestro mercado objetivo, perfil del consumidor, ubicación del local, preferencias sobre el servicio a ofrecer, y principalmente sobre el grado de aceptación en el consumo de la tapioca enriquecida con energizantes.

3.1. Descripción del servicio

El negocio consiste en un servicio que ofrece bebidas naturales que proporcionan energía y nutrientes, hechas a base de frutas frescas, que serán preparadas al instante y con la característica principal de que llevarán "perlas de tapioca", a las que se les ha añadido energizantes como el café o cacao.

Las perlas de tapioca son bolitas hechas a base de harina de yuca, de similar tamaño y textura que las gomitas dulces. Destaca por ser un alimento sumamente energético, contiene vitaminas del grupo B y minerales como el calcio, fósforo y hierro[54]. Es fácilmente digerible, por lo que aporta saciedad y nos ayuda a reducir nuestro apetito.

Al mezclar las perlas de tapioca con el café, éste le aporta beneficios adicionales como propiedades antioxidantes y

[54] MINISTERIO DE SALUD. **Tablas peruanas de composición de alimentos.** [en línea]. Lima: INS, 2009. [citado 8 febrero 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/otrpubs/pdf/Tabla%20de%20Alimentos.pdf

estimulantes; resultando un complemento ideal para la dieta de estudiantes o deportistas, por su elevado aporte de energía.

Dentro de la variedad de jugos que vamos a ofrecer tenemos: fresa, naranja, papaya, plátano, mandarina, lúcuma, mango, piña y granadilla.

Las bebidas se servirán en presentaciones de: una de 360 ml., 480 ml. y/o 600 ml. Los envases serán vasos de plástico transparente, que luego serán sellados de forma hermética con rollo film, utilizando una máquina selladora. La bebida ya en su envase, será ofrecida junto con un sorbete de boca ancha cuyo diámetro permite el paso de las perlas de tapioca.

También, se ofrecerán complementos como sándwiches, empanadas, ensalada de fruta y postres, los cuales definiremos en el desarrollo del trabajo.

Para el diseño y decoración del local contamos con dos alternativas diferentes: un local con diseño acogedor que incentive al cliente a quedarse y relajarse en un ambiente tranquilo o un local con diseño moderno donde sobresale el autoservicio y se impulse el negocio con productos “para llevar”.

3.2. Selección del segmento de mercado

Decidimos orientarnos hacia un mercado como el de estudiantes universitarios de la USIL – Sede La Molina dado que es un entorno que conocemos debido a nuestra permanencia como

estudiantes en esta casa de estudios. Y, basados en esa misma experiencia consideramos que es imprescindible para los estudiantes mantener una alimentación saludable, balanceada, que satisfaga sus necesidades energéticas y que les permita cumplir satisfactoriamente un ritmo de estudio activo, dinámico y exigente.

En un concepto general, nuestro servicio estará dirigido a estudiantes universitarios de pregrado y/o postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola – Sede La Molina; sin embargo, para definir con mayor precisión nuestro segmento, seleccionaremos el NSE más idóneo y compatible con los objetivos del negocio.

Para definir este punto, utilizamos información del "II Censo Nacional Universitario 2010" – INEI para obtener los porcentajes de NSE: A, B, C, D y E al que pertenecen los estudiantes de la universidad San Ignacio de Loyola (USIL) - Sede La Molina, luego evaluamos los NSE de mayor predominio en esta distribución y, finalmente, seleccionamos los NSE A y B donde se concentra el 23.6% y 46.31% de alumnos, respectivamente. Además, según el Censo, la edad que describe al total de estudiantes universitarios es "de 16 años a más".

Cuadro 3.1: NSE de alumnos en USIL: Año 2010

(Distribución porcentual)

NSE / Universidad	E	D	C	B	A	TOTAL
USIL - Sede La Molina	7.82%	10.54%	11.71%	46.31%	23.62%	100%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Base de datos del II Censo Nacional Universitario 2010.** [en línea]. Lima: INEI, julio 2010. [citado 28 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/
Elaboración propia

Por lo tanto, definimos nuestro público objetivo como: alumnos de 16 años a más, de la Universidad San Ignacio Loyola - Sede La Molina, de NSE A y B, que cursen los programas de pregrado y postgrado.

Respecto al programa de Pregrado, durante la presente investigación sólo consideraremos a los alumnos de pregrado regular y no a los del programa en la modalidad de CPEL debido a las características propias de su programa: estudian en bloques nocturnos de lunes a viernes con 10 minutos de descanso entre hora y hora, lo cual imposibilita su acceso al local del proyecto; además, llevan un porcentaje de cursos virtuales y semipresenciales, y los sábados normalmente sólo estudian por las mañanas por lo que es poco probable que demanden el servicio.

En adelante, las referencias sobre pregrado se referirán sólo al programa de pregrado regular.

3.3. Investigación Cualitativa

Para la presente investigación vamos a hacer uso de las técnicas de Entrevista a profundidad y Focus group.

3.3.1. Técnica cualitativa: Entrevista a profundidad

Esta investigación nos permite obtener información importante de expertos del sector, acerca de gustos y preferencias de los consumidores actuales; así como también los beneficios de consumir un producto enriquecido con un estimulante natural. Adicionalmente conocer en detalle el proceso de elaboración de jugos naturales, desde la compra de los insumos hasta la venta al cliente final.

Según el sector en el que desarrollaremos nuestro plan de negocio, elegimos a los siguientes participantes:

a. Maestro juguero
b. Nutricionista
c. Administrador / Gerente de tienda - Juguería
d. Comercializador de energizantes

La información correspondiente a esta investigación se encuentra en el Anexo N° 1.

3.3.2. Técnica cualitativa: Focus group

Esta investigación nos permite conocer la percepción y grado de aceptación de los jugos naturales con complemento de perlas de tapioca enriquecida con

energizantes en los participantes que estudian en la Universidad San Ignacio de Loyola - Sede La Molina.

a. Objetivos de la investigación

- Determinar la percepción y grado de aceptación del producto.
- Identificar el grado de conocimiento de las perlas de tapioca.
- Determinar si los estudiantes incluyen el consumo de energizantes en su alimentación.
- Cuáles serían los productos de mayor preferencia.
- Determinar cuáles son los hábitos de consumo.
- Estimar la frecuencia de compra del producto.

b. Proceso de muestreo

- **Definición de la población**

  Nuestro marco muestral serán alumnos de 16 años a más, de la Universidad San Ignacio Loyola – Sede La Molina, de NSE A y B, que cursen los programas de pregrado y postgrado.

- **Tamaño de muestra**

  Se realizarán 2 focus group de 6 personas cada uno, lo cual nos permite independizar la variable muestral concerniente al programa que sigue el alumno y analizar cada uno a mayor profundidad.

Cuadro 3.2: Distribución muestral

Focus Group	NSE	Condición muestral 1	Condición muestral 2	Condición muestral 3
1	A y B	Estudiantes de Pregrado de la Univ. San Ignacio de Loyola – Sede La Molina	De 16 años a más	Estudiantes que consumen jugos naturales en (cerca a) su centro de estudios
2	A y B	Estudiantes de Postgrado de la Univ. San Ignacio de Loyola – Sede La Molina	De 16 años a más	Estudiantes que consumen jugos naturales en (cerca a) su centro de estudios

Elaboración propia

Cuadro 3.3: Distribución de participantes por focus group

Focus Group	Institución Educativa	N° de Participantes	Distribución de Participantes
1	Universidad San Ignacio de Loyola – Sede La Molina	6	06 Estudiantes de Pregrado
2	Universidad San Ignacio de Loyola – Sede La Molina	6	06 Estudiantes de Postgrado

Elaboración propia

- **Selección de los elementos de la muestra**

  Para ambos focus groups utilizamos el método de contacto por recomendación en cadena. Nos comunicamos con los estudiantes y realizamos una lista inicial de posibles participantes considerando el cumplimiento de las condiciones muestrales establecidas y las pautas generales para elegir a los participantes más idóneos.

  Luego, confirmando la disposición y disponibilidad de los participantes potenciales procedimos a convocarlos a la sesión grupal.

c. Recolección de datos

- **Diseño del instrumento**

En función a los objetivos mencionados anteriormente, desarrollamos la Guía de indagación a emplearse en los focus groups.

La Guía de Indagación así como los filtros utilizados se encuentran en el Anexo N° 2.

- **Trabajo de campo**

El trabajo de campo consistió en lo siguiente:

Focus group N° 1 - Alumnos de pregrado

- Tamaño del grupo: 6 personas
- Moderador: 1 persona
- Duración: 2 horas
- Registro: filmación en audio y video
- Fecha de ejecución: 14/04/2015

Focus group N° 2 - Alumnos de postgrado

- Tamaño del grupo: 6 personas
- Moderador: 1 persona
- Duración: 2.1 horas
- Registro: filmación en audio y video
- Fecha de ejecución: 25/04/2015

d. Procesamiento de datos

Luego de efectuar los focus groups, consolidamos y sintetizamos la información obtenida:

- **Focus group N° 1: Alumnos de pregrado**

  Los participantes refirieron que suelen consumir jugos naturales: cerca y en la universidad, cerca y en su domicilio, fuera del trabajo (después del almuerzo) y en centros comerciales.

  Normalmente consumen los jugos en las mañanas y pocas veces, en la noche. Consumen más jugos naturales en las estaciones de verano y primavera.

  En cuanto a sabores o combinación de sabores que prefieren, resaltan los de naranja, papaya y fresa con leche. Algunos optan por combinaciones de frutas siempre que incluya una de sus frutas preferidas.

  Ninguno de los participantes suele consumir los jugos naturales con energizantes. Sólo uno de ellos consume energizantes: maca en polvo pero combinado con yogurt.

  Respecto a la preferencia de envases para el jugo natural, la mayoría refiere que podría consumirlo en cualquier tipo de envase, es decir no tiene ninguna preferencia en particular. Aunque dos de ellos comentaron que preferían el envase de vidrio.

  Sobre los energizantes naturales nombran a la maca, ginseng y uña de gato.

Acerca del consumo de energizantes como el café; dos de los participantes refieren que toman café con frecuencia de 2 -5 veces al día / todos los días. Uno de ellos toma el café cuando tiene necesidad de mantenerse despierto en periodo de exámenes. Tres de los participantes consumen café ocasionalmente. Los que consumen café con frecuencia, reconocen en este energizante los atributos de que "los mantiene despiertos" y les "quita el cansancio".

Tres de los participantes consumen energizantes artificiales como Red Bull o Monster. Tienen algunas referencias de que son negativas para la salud, sin embargo, deciden consumirlo por necesidades particulares. Los que no consumen energizantes artificiales consideran que son dañinos para la salud y no le reconocen ningún beneficio.

Prueba de producto

- **Jugo de fresa con complemento de perlas de tapioca combinadas con café**

  A todos los participantes les agradó la textura de las perlas de tapioca en combinación con el jugo de fresa. A cinco, les agradó el sabor a café de las perlas de tapioca.

  Uno de ellos sugirió que las perlas de tapioca sean más pequeñas para dar mayor facilidad para absorberlos por la pajilla.

- **Jugo de papaya con complemento de perlas de tapioca combinadas con café**

  A la mayoría de los participantes les agradó el sabor del jugo incluyendo las perlas de tapioca con sabor a café, sin embargo resaltan la preferencia por el jugo de fresa.

- **Jugo de naranja con complemento de perlas de tapioca combinadas con café**

  Refieren que el ácido del jugo de naranja neutraliza el sabor a café de la tapioca y sólo logran sentir el sabor del jugo y no el de la tapioca. Debido a ello, los participantes refuerzan la preferencia por la combinación de fresa.

Consideran que para promover el consumo de este producto debería mostrarse su aporte nutricional.

De los 3 jugos degustados, los participantes comentaron su preferencia por el de fresa y en segundo lugar por el de papaya.

Los participantes refieren que sí comprarían el producto en el sabor que más le agrada. Aunque la mayoría también considera que antes de reemplazar el jugo o el café que normalmente consume por un jugo con tapioca energizada con café, tendrían que

tener información sobre las propiedades o beneficios del producto.

Los participantes coinciden en que el tamaño de envase en el que comprarían el producto, sería el de 20 onzas (600 ml); dentro de ellos, dos también lo comprarían en envase de 16 onzas (480 ml). Estarían dispuestos a pagar entre 10 y 13 soles por el envase grande de 20 onzas.

Anteriormente ninguno de los participantes había consumido jugos con perlas de tapioca. Refieren que lo consumirían al salir de clases, en las tardes o los sábados en la mañana.

La mayoría estaría dispuesto a caminar entre 2 ó 3 cuadras cerca de la universidad, al salir de clases en la tarde o los días sábados que tienen horarios más holgados. Los demás (2) consideran que no tendrían problema con la distancia para conseguir el producto.

Para consumir el producto prefieren un servicio que ofrezca ambos formatos, para consumir en el local y para llevar. El jugo lo acompañarían con sándwich, triple, empanada o queque y entre las promociones que les gustaría recibir se encuentran los “combos” y las ofertas por horarios.

- **Focus group N° 2: Alumnos de Postgrado**

  Los participantes refirieron que suelen consumir jugos naturales, cerca y en la universidad, cerca a su domicilio y en centros comerciales.

  Cuando consumen los jugos cerca o en la universidad, lo hacen los días sábados en las mañanas y en menor frecuencia en intermedio de sus horarios nocturnos (de Lun-Vie). Consumen más jugos naturales en las estaciones de verano y también primavera debido a que en épocas calurosas es más agradable una bebida refrescante.

  En cuanto a sabores o combinación de sabores que prefieren, resaltan los de: papaya, naranja, fresa y piña. Algunos optan por combinaciones como el surtido o el de fresa con leche.

  La mayoría de los participantes no consume los jugos naturales con energizantes, aunque uno de ellos refirió que ocasionalmente consume el jugo con miel de abeja. Respecto a la preferencia de envases para el jugo natural, la mayoría opta por el de vidrio si es para tomar en el local. Aunque también pueden consumirlo en envase descartable.

  La percepción que tienen sobre los energizantes es que brinda energía para mantenerse activo durante una jornada de laboral extensa o cuando tienen

actividades que demandan mucho desgaste físico. Sobre los energizantes naturales que conocen nombran a la maca, la miel de abeja y el cacao. Acerca del consumo de energizantes como el café; 3 de los participantes refieren que toman café diariamente, de 1 a 3 veces al día. Tres de ellos refieren un consumo ocasional del café, aunque consideran que le es agradable. Los que consumen café a diario reconocen en este energizante los atributos de que "los estimula a mantenerse despiertos" y "disminuye la sensación de cansancio físico y mental".

Tres de los participantes suelen consumir energizantes artificiales como Red Bull y Monster. Aunque tienen información de los efectos negativos o daños a la salud que ello genera, cuando hay exceso en el consumo o en la prolongación del tiempo que llevan consumiéndolo. Los que no consumen energizantes artificiales consideran que tienen efectos negativos para la salud por su alta concentración de químicos estimulantes.

Prueba de producto

- **Jugo de fresa con complemento de perlas de tapioca combinadas con café**

  A todos los participantes les agradó la textura de las perlas de tapioca con sabor a café en combinación con el jugo de fresa.

Uno de ellos comenta que había consumido antes la tapioca pero no con el sabor a café.

- **Jugo de papaya con complemento de perlas de tapioca combinadas con café**
  A la mayoría de los participantes les agradó el sabor del jugo incluyendo las perlas de tapioca con sabor a café.

- **Jugo de naranja con complemento de perlas de tapioca combinadas con café**
  Refieren que el sabor a café de la tapioca en el jugo de naranja es menos perceptible, en comparación con el jugo de fresa y papaya.

La mayoría de los participantes (5) refieren que sí comprarían el producto. Aunque consideran que debería indicarse el valor nutricional del jugo con el adicional de la tapioca energizada con café.

Los participantes coinciden en que el tamaño de envase en el que comprarían el producto, sería el de 20 onzas (600ml) o el de 16 onzas (480ml). Estarían dispuestos a pagar entre 10 y 14 soles por el envase grande de 20 onzas.

Sólo uno de los participantes anteriormente había consumido jugos con perlas de tapioca.

Consideran que el producto es saludable, ya que los componentes que utilizan y que han degustado son de origen natural. Reconocen que, las frutas tienen muchos beneficios para la salud y el café tiene propiedades antioxidantes.

Refieren que lo consumirían en los “break time” de los turnos nocturnos en días de L-V o los sábados en la mañana. La mayoría estaría dispuesto a caminar entre 3 ó 4 cuadras cerca de la universidad para adquirir el producto.

Consideran que un negocio de juguería debe contar con las 2 opciones de formatos: para consumir en el local y para llevar.

El jugo lo acompañarían con sándwich de pollo, triple, empanada o un postre.

Entre las promociones que les gustaría recibir se encuentran los 2 x 1, “combos” y las ofertas por horarios.

Entre las diferentes opciones de nombres del local, los que tuvieron acogida son “Megafruta” y “Energyfrut”, porque resaltan los atributos del negocio.

e. Resultados

Se muestran los siguientes resultados:

- Anteriormente, ninguno de los de pregrado había consumido jugos con perlas de tapioca. En el caso de los de postgrado, sólo uno de ellos las probó antes.
- La mitad de los participantes de pregrado consume energizantes artificiales como Red Bull o Monster y, además, todos consumen café, aunque algunos en mayor frecuencia que otros. Ninguno consume energizantes naturales con su jugo de frutas.

  Tres de los participantes de postgrado suelen consumir energizantes artificiales. Así también, tres de ellos consume café con frecuencia, como mínimo 1 taza/día. La mayoría no consume los jugos con energizantes naturales.
- Luego de la prueba de producto, a todos los de pregrado y postgrado les agradó la textura de las perlas de tapioca con el jugo de fresa y a la mayoría les agradó el sabor a café de las perlas de tapioca. En su totalidad, los de pregrado comprarían el producto degustado. En el caso de los de postgrado, la mayoría compraría el producto.
- Los de pregrado consumirían el producto al salir de clases, en las tardes o sábados en la mañana y estarían dispuestos a caminar 2 ó 3 cuadras para adquirir el producto en el local. Los participantes de postgrado consumirían el producto en los “break time” de los turnos nocturnos o los sábados en la

mañana y podrían caminar 3 ó 4 cuadras cerca a la universidad para adquirir el producto.

3.4. Investigación Cuantitativa

Para la presente investigación haremos uso de la Encuesta como técnica de recopilación de información.

3.4.1. Objetivo de la investigación

- Determinar cuáles son los hábitos de consumo de jugos naturales.
- Identificar el grado de conocimiento sobre los energizantes naturales.
- Identificar el grado de conocimiento de la tapioca.
- Identificar cuáles son los factores que determinan la calidad en el servicio.
- Determinar el grado de aceptación del producto.
- Determinar la preferencia en el tamaño de envases.
- Determinar la disposición sobre el precio del producto.
- Estimar la frecuencia de compra del producto.
- Identificar servicios adicionales que valoran en una juguería.
- Definir la preferencia para el nombre del local.

3.4.2. Proceso de muestreo

a. Definición de la población

El perfil del participante: alumnos de 16 años a más, de la Universidad San Ignacio Loyola – Sede La Molina,

de NSE A y B, que cursen los programas de pregrado y postgrado.

b. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluyen en el estudio. Por cuestiones estadísticas, se asumirá un nivel de confianza de 95% (Z), con un nivel de tolerancia o error de 5% (E):

$$n = \frac{Z^2\, p\, q}{E^2}$$

$$N = \frac{(1.96)^2\,(0,5)\,(0,5)}{(0.05)^2} = 384$$

El tamaño de la muestra es de 384.

La cuota será distribuida entre los programas de pregrado y postgrado, según porcentaje de alumnos en cada programa; considerando también el NSE.

Cuadro 3.4: Distribución de la muestra por programa (Estructura porcentual)

Programa	Total (%)	N° de encuestas
Pregrado	89.6%	344
Postgrado	10.4%	40
TOTAL	**100%**	**384**

Elaboración propia

Cuadro 3.5: Distribución de la muestra por NSE A y B (Estructura porcentual)

Programa	% de alumnos B	% de alumnos A	N° de encuestas B	N° de encuestas A	Total
Pregrado	66%	34%	228	116	344
Postgrado	64%	36%	26	15	40
				TOTAL	**384**

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Base de datos del II Censo Nacional Universitario 2010**. [en línea]. Lima: INEI, julio 2010. [citado 28 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/
Elaboración propia

c. Selección de los elementos de la muestra

Se utiliza la técnica de muestreo no probabilístico, en la categoría de muestreo por conveniencia, dado que las personas a entrevistar fueron elegidas en base al criterio propio del encuestador, en función de factores como disponibilidad de las personas, horarios, entre otros.

3.4.3. Recolección de datos

a. Diseño del instrumento – Cuestionario

Para la elaboración del cuerpo central del cuestionario y acorde a los objetivos planteados, tomamos en cuenta los siguientes pasos:

- Definimos el método de encuesta a realizar como: directa – estructurada, de tipo personal.
- Determinamos el contenido de las preguntas a formular.
- Definimos la estructura de las preguntas.
- Revisamos la redacción.
- Establecimos la secuencia.

- Definimos la característica física del cuestionario, que comprende 27 preguntas distribuidas en 2 hojas, con 2 columnas por hoja.
- Se realizaron pruebas piloto para estimar el tiempo de demora para completar el test y además para evaluar la idoneidad del cuestionario.

El Cuestionario desarrollado se encuentra en el Anexo N° 3.

b. Trabajo de campo

El método de la encuesta, en base a su aplicación, fue de tipo personal, con el soporte de un cuestionario impreso y el llenado a lapicero.

Los cuestionarios se aplicaron a los participantes del 18 al 23 de Mayo del año 2015 en las zonas adyacentes a los campus de la USIL en Av. La Fontana 750 y 550.

Para la ejecución de los cuestionarios, se contrató los servicios de una consultora especializada en estudio de mercado, quienes se encargaron del proceso inicial de trabajo de campo, entendido como: selección y designación de los encuestadores, capacitación respecto al cuestionario elaborado, así como la supervisión del trabajo. No obstante, nuestro equipo se encargó de verificar en campo la presencia de los encuestadores y la ejecución de las actividades, acorde a lo planificado con la consultora.

3.4.4. Procesamiento y análisis de datos

Con el total de los cuestionarios en físico procedimos a trasladar las respuestas a un archivo de Excel. Utilizamos una escala nominal para identificar a los encuestados registrándolos según programa de pregrado o postgrado. También elaboramos un cuadro de consolidación de resultados que comprendía el total de los cuestionarios.

En su mayoría, el análisis estadístico se realizó por cada pregunta. La tabulación de los datos obtenidos para cada una de ellas, nos permitió construir una distribución de frecuencias, organizando los valores en cada clase y expresando su frecuencia relativa. Esta información la presentamos en forma tabular y además gráfica en forma de diagrama circular o diagrama de barras.

Para el análisis conjunto de los resultados obtenidos de las preguntas N° 2 y 3 del cuestionario, elaboramos en Excel a través de "tablas dinámicas" un cuadro estadístico de doble entrada: Atributos / Establecimiento y además un gráfico de líneas, que indican las calificaciones promedio de los atributos de los servicios prestados por los establecimientos de mayor preferencia en el mercado, cuyos datos contenidos nos permite y facilita realizar comparaciones y conocer qué atributos resaltan en cada establecimiento.

A continuación indicamos los resultados obtenidos en la Encuesta.

a. Pregrado

La información resultante está basada en 344 cuestionarios.

Pregunta N° 1:

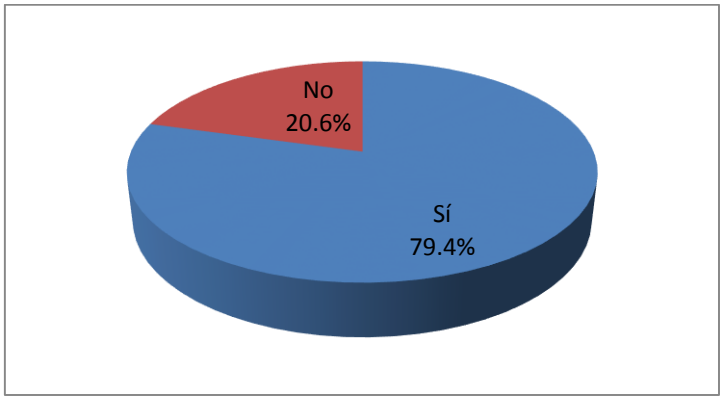
¿Suele usted acudir a algún establecimiento para consumir jugos a base de frutas cerca de su centro de estudios?

Cuadro 3.6: Resultado de pregunta N° 1 (Estructura porcentual)

Alternativa	Pregrado
Sí	79.4%
No	20.6%
Total	**100.0%**

Elaboración propia

Gráfico 3.1: Resultado de pregunta N° 1



Elaboración propia

Pregunta N° 2:

¿Cuál es el nombre del establecimiento al cual acude con mayor frecuencia?

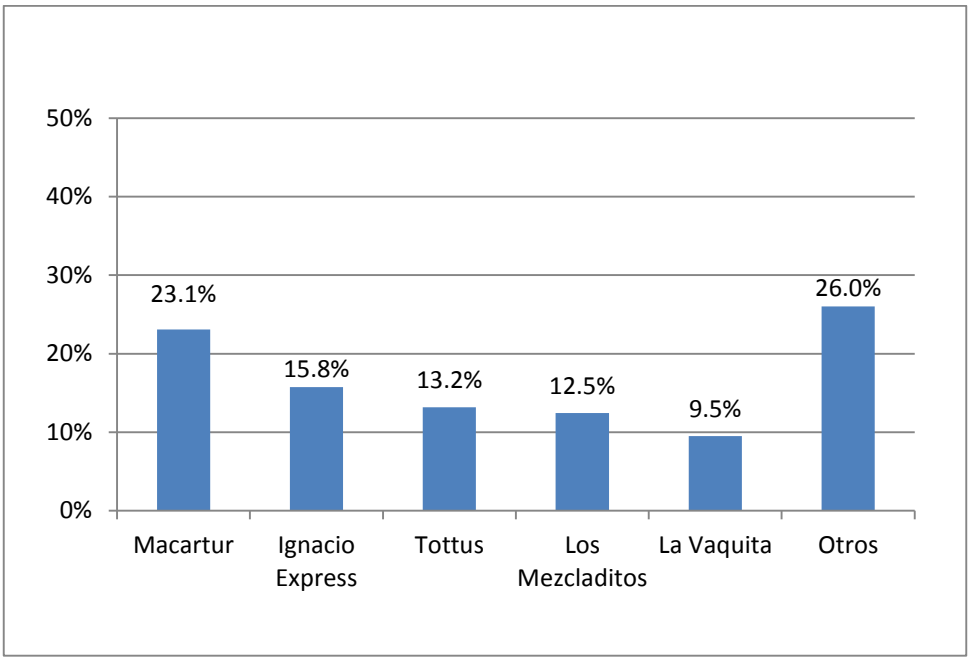
Cuadro 3.7: Resultado de pregunta N° 2

(Estructura porcentual)

Respuesta	**Pregrado**
Macartur	23.1%
Ignacio Express A	15.8%
Tottus	13.2%
Los Mezcladitos	12.5%
La Vaquita	9.5%
Otros	26.0%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.2: Resultado de pregunta N° 2



Elaboración propia

Pregunta N° 3:

Según los atributos que se mencionan a continuación, ¿Cómo calificaría Ud. del 1 al 10 (considerando 10 como mejor calificación) al establecimiento donde regularmente consume jugos naturales?

Para el análisis de las respuestas de la pregunta N° 2 y 3 se elaboró el siguiente cuadro estadístico.

Cuadro 3.8: Resultado de pregunta N° 3

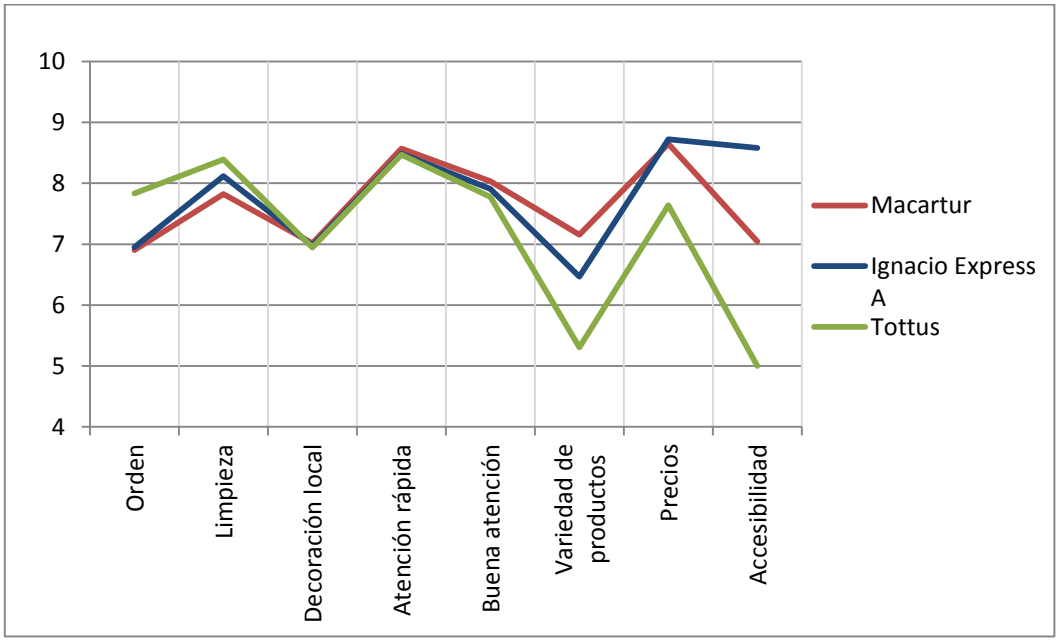
(Valores de calificación)

Atributo / Establecimiento	Orden	Limpieza	Decoración local	Atención rápida	Buena atención	Variedad de productos	Precios	Accesibilidad
Macartur	7	8	7	9	8	7	9	7
Ignacio Express A	7	8	7	8	8	6	9	9
Tottus	8	8	7	8	8	5	8	5
Los Mezcladitos	7	7	6	9	8	7	9	8
La Vaquita	6	7	6	8	7	7	9	7
Otros	7	7	5	9	7	7	9	7

Elaboración propia

A continuación se muestra el gráfico de líneas para los 3 establecimientos de mayor preferencia.

Gráfico 3.3: Calificación de atributos por establecimiento



Elaboración propia

Pregunta N° 4:

¿En qué horario suele asistir a dicho establecimiento?

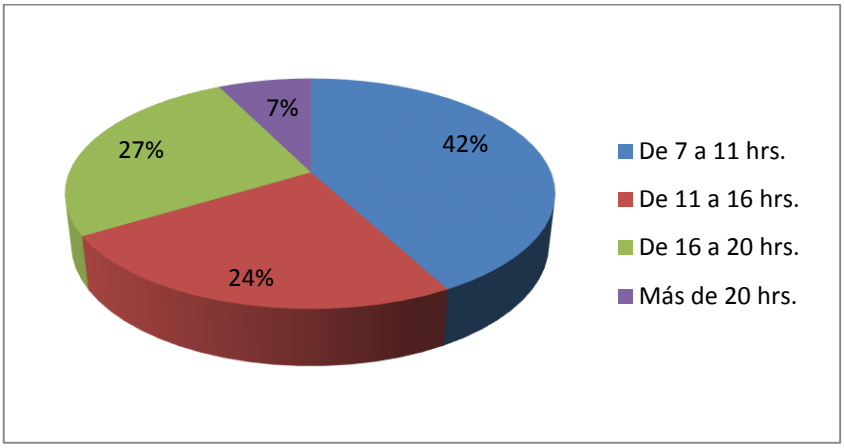
Cuadro 3.9: Resultado de pregunta N° 4

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
De 7 a 11 hrs.	42%
De 11 a 16 hrs.	24%
De 16 a 20 hrs.	26%
Más de 20 hrs.	7%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.4: Resultado de pregunta N° 4



Elaboración propia

Pregunta N° 5:

¿Cuántas veces a la semana suele consumir jugos en el establecimiento ubicado cerca de su centro de estudios?

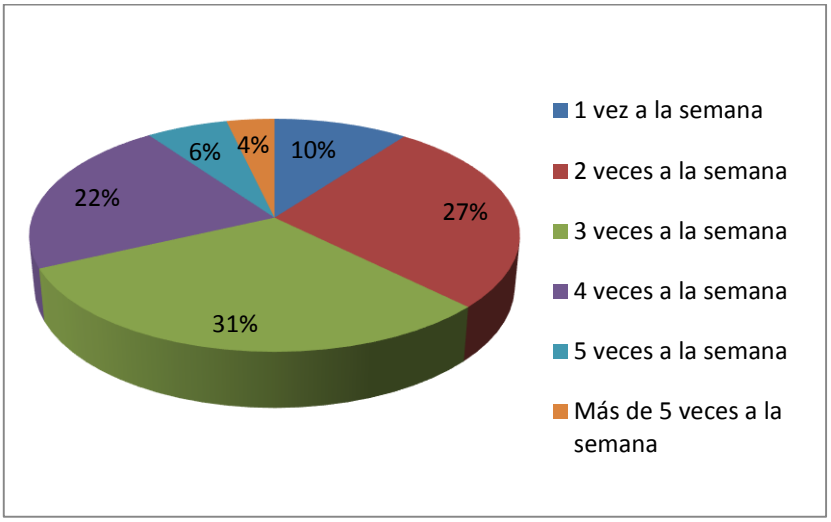
Cuadro 3.10: Resultado de pregunta N° 5

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
1 vez a la semana	10%
2 veces a la semana	27%
3 veces a la semana	31%
4 veces a la semana	22%
5 veces a la semana	6%
Más de 5 veces a la semana	4%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.5: Resultado de pregunta N° 5



Elaboración propia

Pregunta N° 6:

¿Cuánto suele pagar en promedio por su jugo preferido a base de frutas?

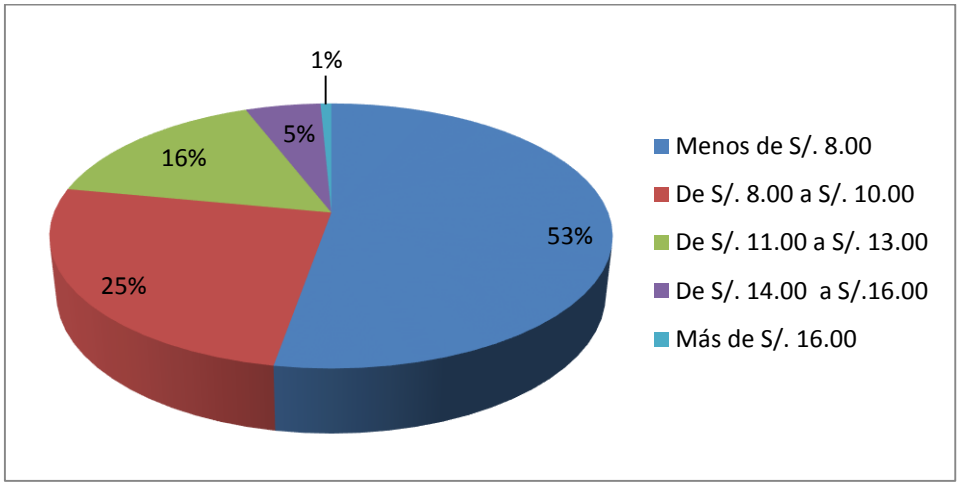
Cuadro 3.11: Resultado de pregunta N° 6

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
Menos de S/. 8.00	53%
De S/. 8.00 a S/. 10.00	25%
De S/. 11.00 a S/. 13.00	16%
De S/. 14.00 a S/.16.00	5%
Más de S/. 16.00	1%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.6: Resultado de pregunta N° 6



Elaboración propia

Pregunta N° 9:

¿Cuántas veces a la semana suele consumir energizantes naturales cerca de su centro de estudios?

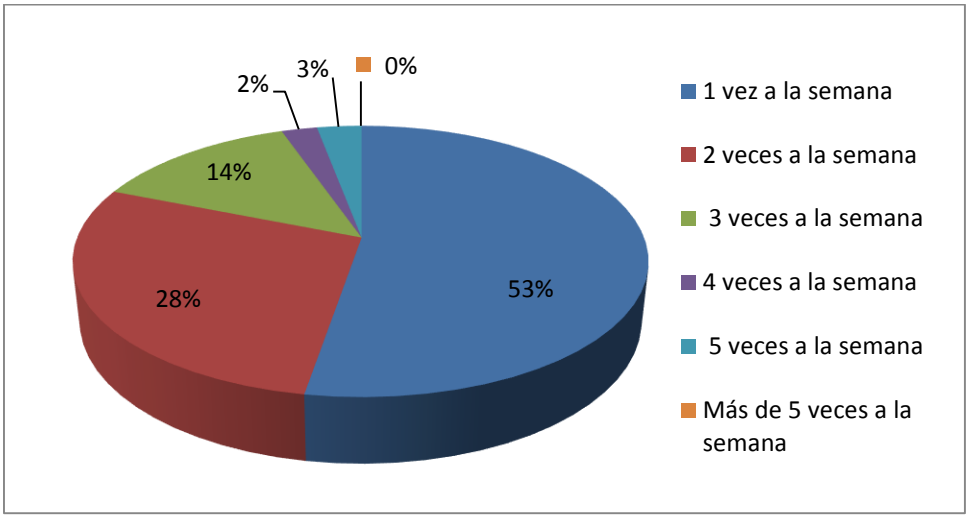
Cuadro 3.12: Resultado de pregunta N° 9

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
1 vez a la semana	53%
2 veces a la semana	28%
3 veces a la semana	14%
4 veces a la semana	2%
5 veces a la semana	3%
Más de 5 veces a la semana	0%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.7: Resultado de pregunta N° 9



Elaboración propia

Pregunta N° 10:

¿Conoce usted qué es la tapioca o "perlas de tapioca"?

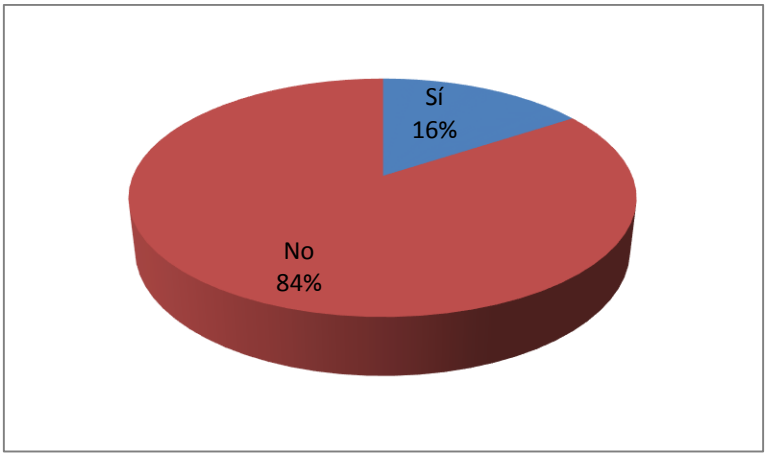
Cuadro 3.13: Resultado de pregunta N° 10

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
Sí	16%
No	84%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.8: Resultado de pregunta N° 10



Elaboración propia

Pregunta N° 13:

Después de la descripción del producto que brindará la empresa, ¿Usted consumiría el producto?

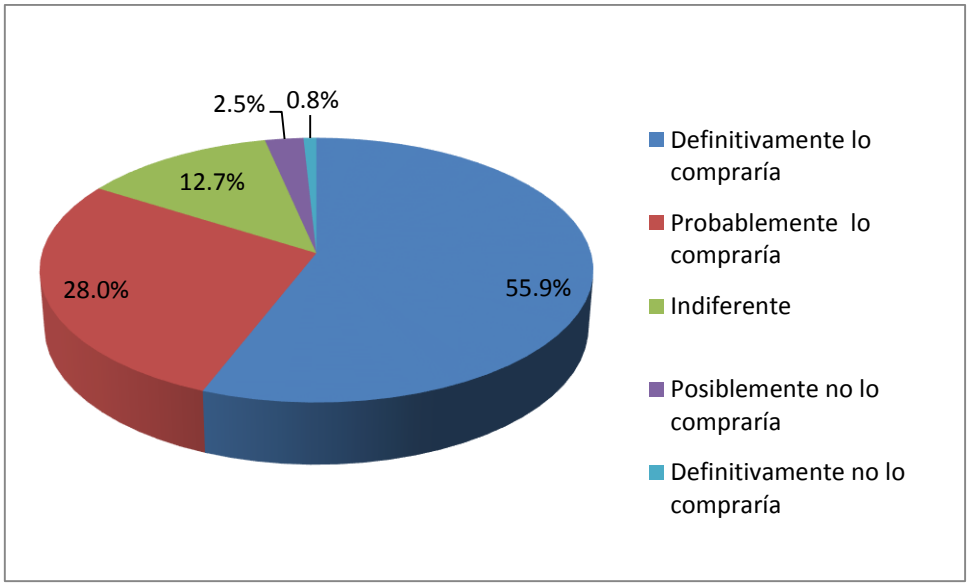
Cuadro 3.14: Resultado de pregunta N° 13

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
Definitivamente lo compraría	55.9%
Probablemente lo compraría (fin de la encuesta)	28.0%
Indiferente (fin de la encuesta)	12.7%
Posiblemente no lo compraría (fin de la encuesta)	2.5%
Definitivamente no lo compraría (fin de la encuesta)	0.8%
Total	**100.0%**

Elaboración propia

Gráfico 3.9: Resultado de pregunta N° 13



Elaboración propia

Pregunta N° 15:

¿Cuál de los siguientes energizantes naturales le gustaría consumir junto con la tapioca que complementa su jugo?

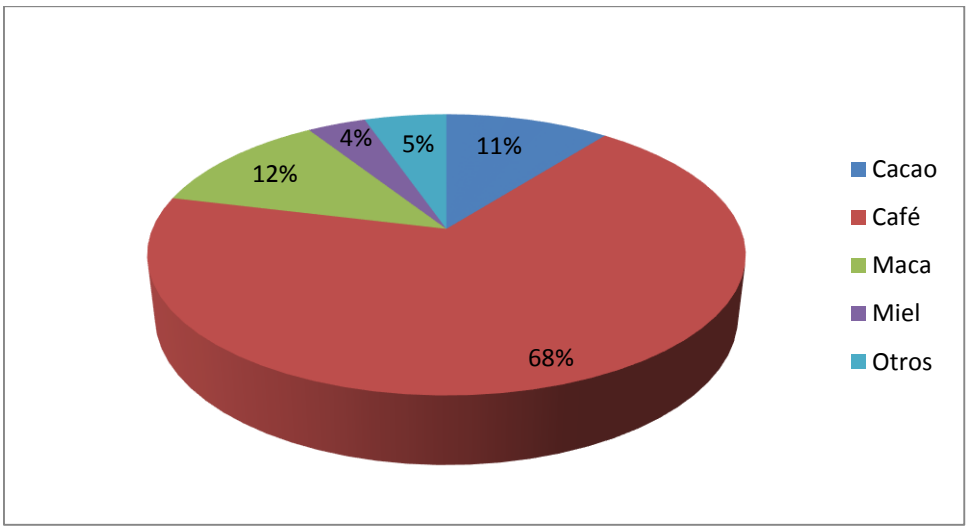
Cuadro 3.15: Resultado de pregunta N° 15

(Estructura porcentual)

Alternativa	Pregrado
Cacao	11%
Café	68%
Maca	12%
Miel	4%
Otros	5%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.10: Resultado de pregunta N° 15



Elaboración propia

Pregunta N° 16:

¿Qué tamaño de envase estaría dispuesto a comprar: de 360 ml, 480 ml o 600 ml?

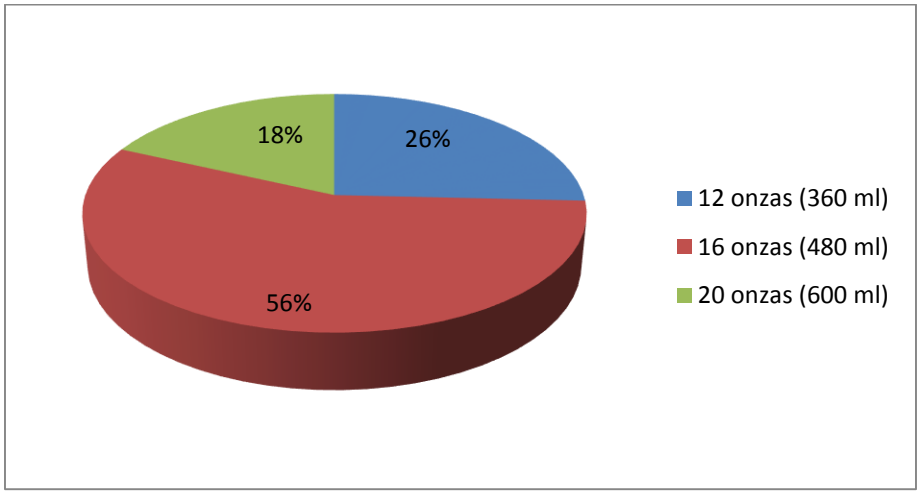
Cuadro 3.16: Resultado de pregunta N° 16

(Estructura porcentual)

Alternativa	Pregrado
12 onzas (360 ml)	26%
16 onzas (480 ml)	56%
20 onzas (600 ml)	18%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.11: Resultado de pregunta N° 16



Elaboración propia

Pregunta N° 17:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el envase de 16 onzas (480 ml) de jugo con perlas de tapioca energizada?

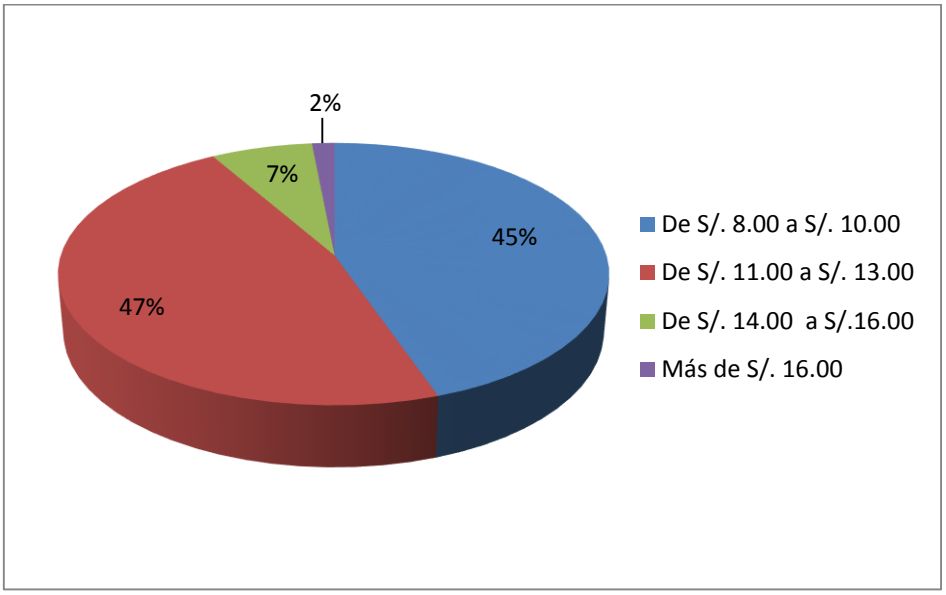
Cuadro 3.17: Resultado de pregunta N° 17

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
De S/. 8.00 a S/. 10.00	45%
De S/. 11.00 a S/. 13.00	47%
De S/. 14.00 a S/.16.00	7%
Más de S/. 16.00	2%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.12: Resultado de pregunta N° 17



Elaboración propia

Pregunta N° 19:

¿En qué periodo del año y en qué frecuencia consumiría el producto en un establecimiento ubicado cerca de su centro de estudios? Puede marcar más de una opción.

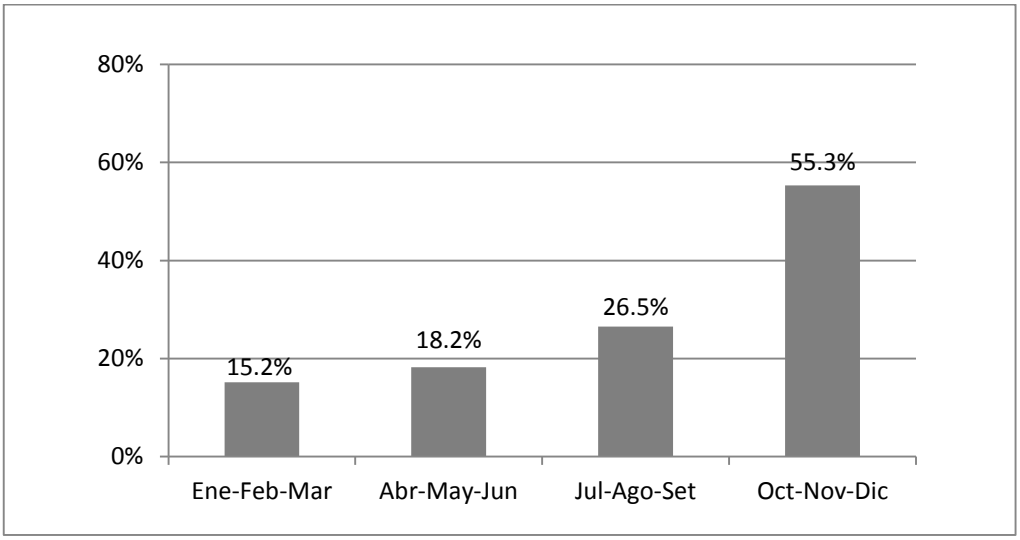
Los porcentajes por trimestre se calcularon de forma independiente en cada uno, ya que los encuestados podían elegir más de una opción.

Cuadro 3.18: Resultados de pregunta N° 19 – Proporción de consumidores según trimestre (Estructura porcentual)

Trimestre	Pregrado
Ene-Feb-Mar	15.2%
Abr-May-Jun	18.2%
Jul-Ago-Set	26.5%
Oct-Nov-Dic	55.3%

Elaboración propia

Gráfico 3.13: Proporción de consumidores según trimestre



Elaboración propia

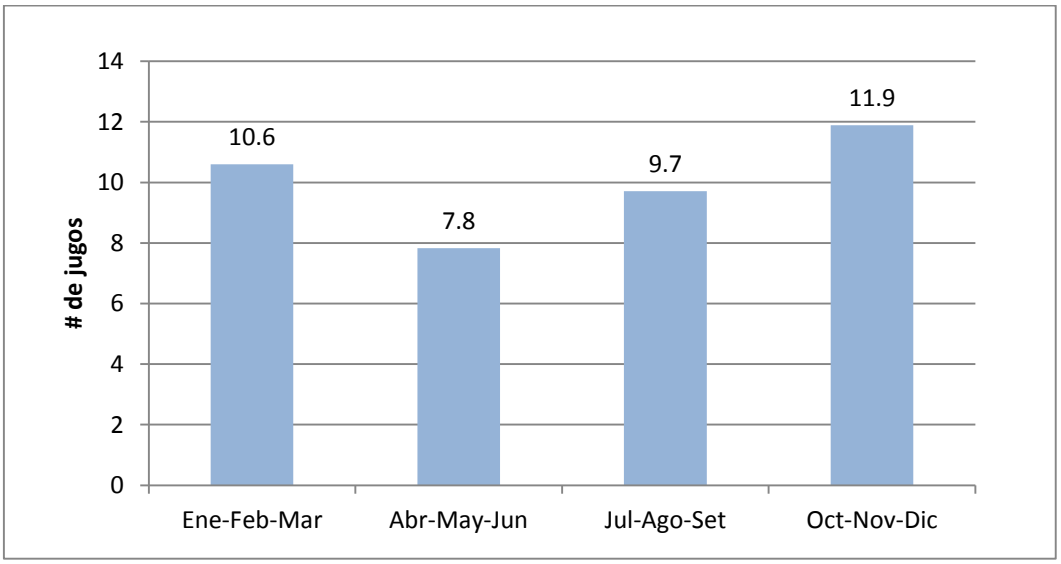
Cuadro 3.19: Resultados de pregunta N° 19 – Frecuencia de compra mensual

(Número de jugos)

Trimestre	Pregrado
Ene-Feb-Mar	10.6
Abr-May-Jun	7.8
Jul-Ago-Set	9.7
Oct-Nov-Dic	11.9

Elaboración propia

Gráfico 3.14: Frecuencia de compra mensual



Elaboración propia

Pregunta N° 23:

¿Consumiría usted algún complemento acompañando su bebida cuando se encuentra en el establecimiento cerca de su centro de estudios?

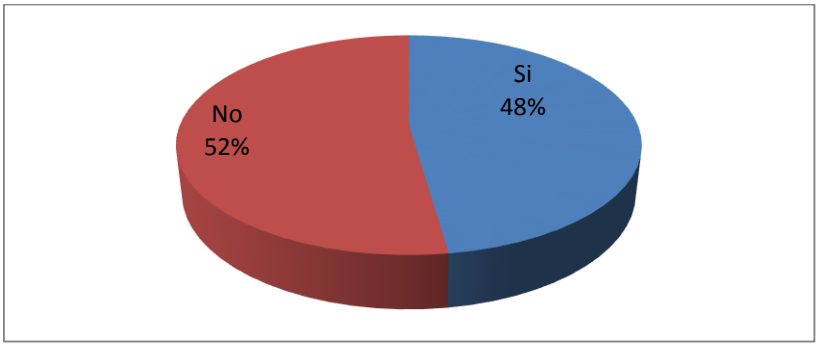
Cuadro 3.20: Resultados de pregunta N° 23

(Estructura porcentual)

Alternativa	Pregrado
Sí	48%
No	52%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.15: Resultado de pregunta N° 23



Elaboración propia

Pregunta N° 25:

¿Qué servicios adicionales le gustaría que se le brinde en el local? *Puede marcar más de una opción.*

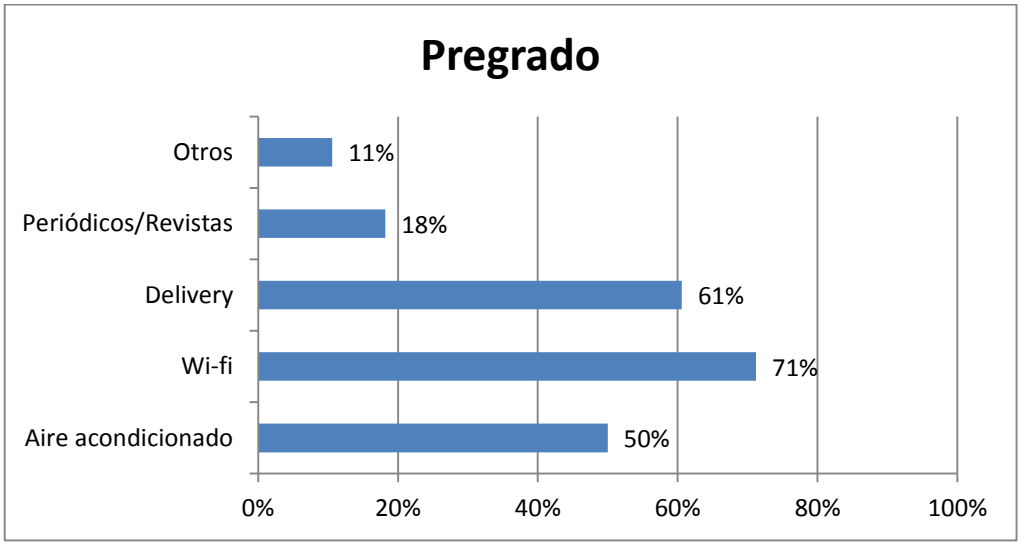
Cuadro 3.21: Resultados de pregunta N° 25

(Estructura porcentual)

Alternativa	Pregrado
Aire acondicionado	50%
Wi-fi	71%
Delivery	61%
Periódicos/Revistas	18%
Otros	11%

Elaboración propia

Gráfico 3.16: Resultado de pregunta N° 25



Elaboración propia

Pregunta N° 27:

Acerca del nombre del local, a continuación le presentamos 5 posibles nombres y nos gustaría que nos indique cual es el que más le gusta.

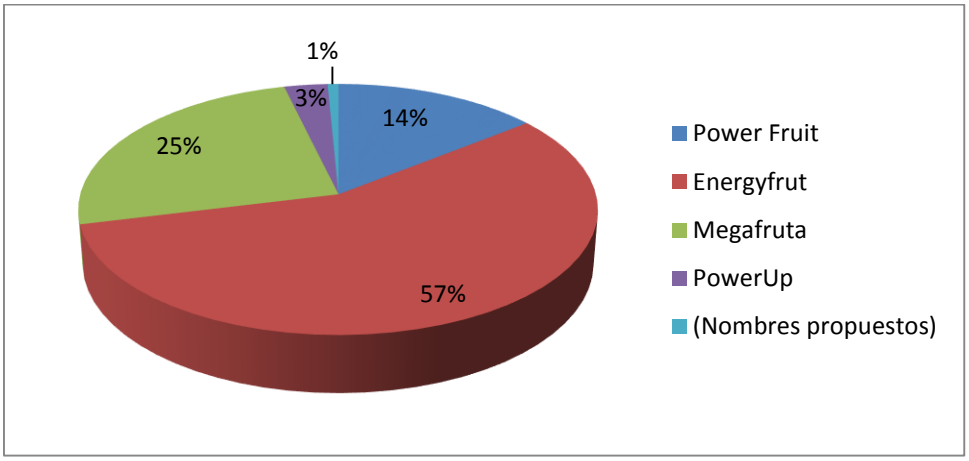
Cuadro 3.22: Resultados de pregunta N° 27

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Pregrado**
Power Fruit	14%
Energyfrut	57%
Megafruta	25%
Power Up	3%
(Nombres propuestos)	1%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.17: Resultado de pregunta N° 27



Elaboración propia

b. Postgrado

La información resultante está basada en 40 cuestionarios.

Pregunta N° 1:

¿Suele usted acudir a algún establecimiento para consumir jugos a base de frutas cerca de su centro de estudios?

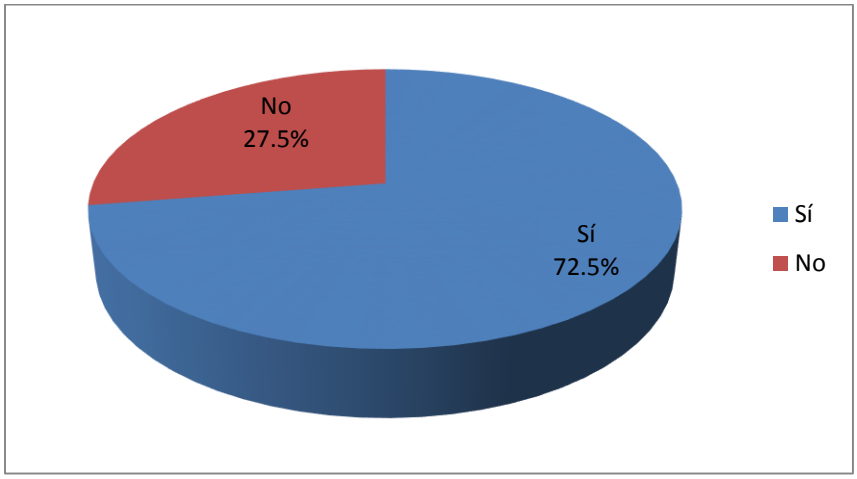
Cuadro 3.23: Resultado de pregunta N° 1

(Estructura porcentual)

Alternativa	Postgrado
Sí	72.5%
No	27.5%
Total	**100.0%**

Elaboración propia

Gráfico 3.18: Resultado de pregunta N° 1



Elaboración propia

Pregunta N° 2:

¿Cuál es el nombre del establecimiento al cual acude con mayor frecuencia?

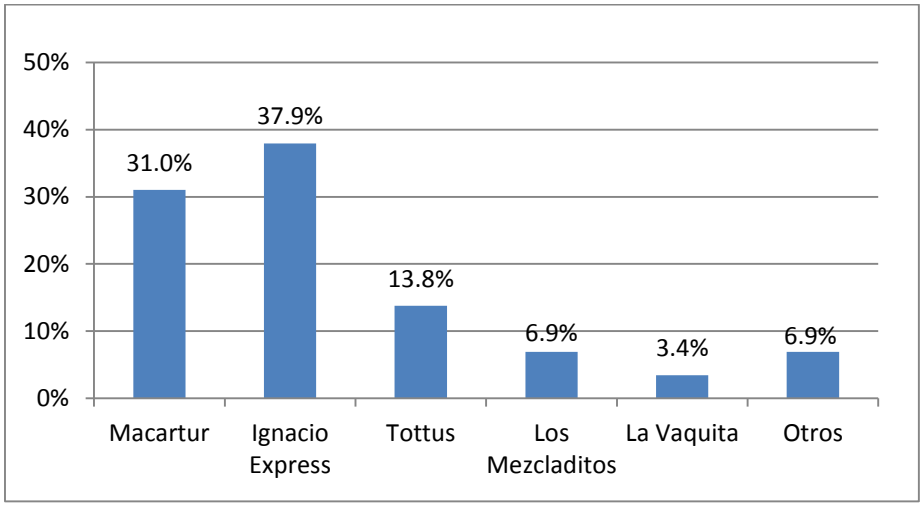
Cuadro 3.24: Resultado de pregunta N° 2

(Estructura porcentual)

Respuesta	**Postgrado**
Macartur	31.0%
Ignacio Express B	37.9%
Tottus	13.8%
Los Mezcladitos	6.9%
La Vaquita	3.4%
Otros	6.9%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.19: Resultado de pregunta N° 2



Elaboración propia

Pregunta N° 3:

Según los atributos que se mencionan a continuación, ¿Cómo calificaría Ud. del 1 al 10 (considerando 10 como mejor calificación) al establecimiento donde regularmente consume jugos naturales?

Para el análisis de las respuestas de la pregunta N° 2 y 3 se elaboró el siguiente cuadro estadístico.

Cuadro 3.25: Resultado de pregunta N° 3

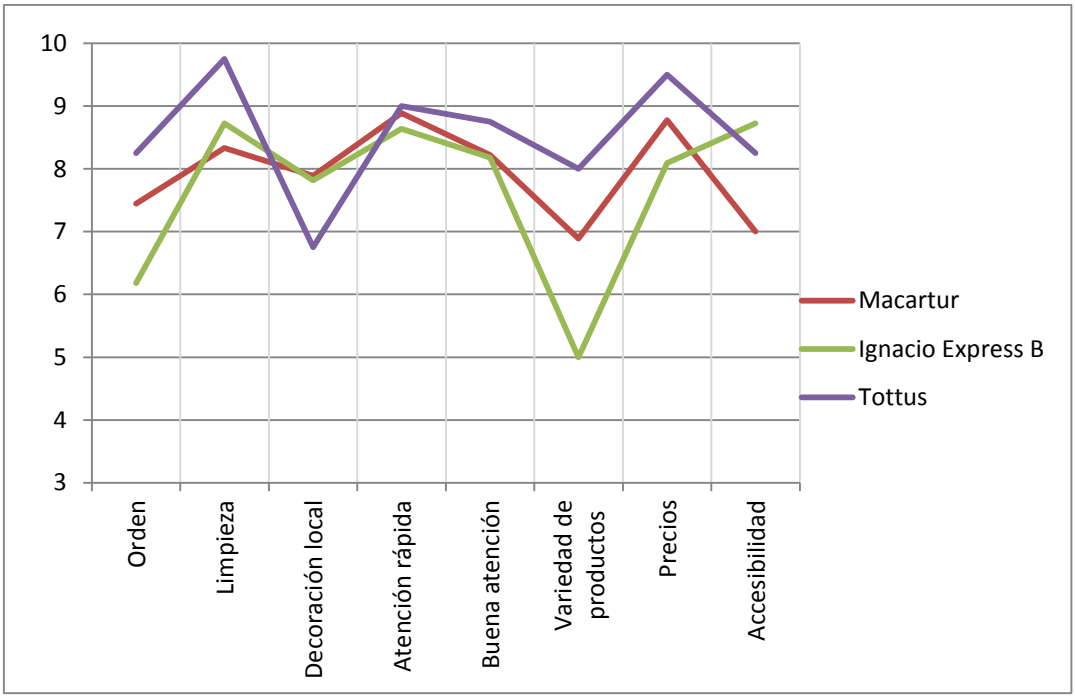
(Valores de calificación)

Atributo / Establecimiento	Orden	Limpieza	Decoración local	Atención rápida	Buena atención	Variedad de productos	Precios	Accesibilidad
Macartur	7	8	8	9	8	7	9	7
Ignacio Express B	6	9	8	9	8	5	8	9
Tottus	8	10	7	9	9	8	10	8
Los Mezcladitos	7	7	5	8	6	7	8	7
La Vaquita	6	6	6	7	7	6	7	6
Otros	6	6	6	8	6	3	4	7

Elaboración propia

A continuación se muestra el gráfico de líneas para los 3 establecimientos de mayor preferencia.

Gráfico 3.20: Calificación de atributos por establecimiento



Elaboración propia

Pregunta N° 4:

¿En qué horario suele asistir a dicho establecimiento?

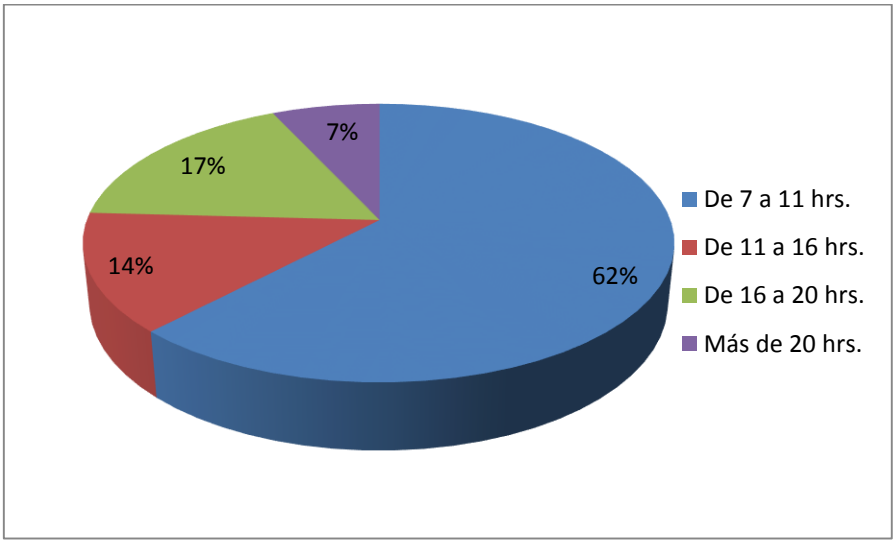
Cuadro 3.26: Resultado de pregunta N° 4

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
De 7 a 11 hrs.	62%
De 11 a 16 hrs.	14%
De 16 a 20 hrs.	17%
Más de 20 hrs.	7%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.21: Resultado de pregunta N° 4



Elaboración propia

Pregunta N° 5:

¿Cuántas veces a la semana suele consumir jugos en el establecimiento ubicado cerca de su centro de estudios?

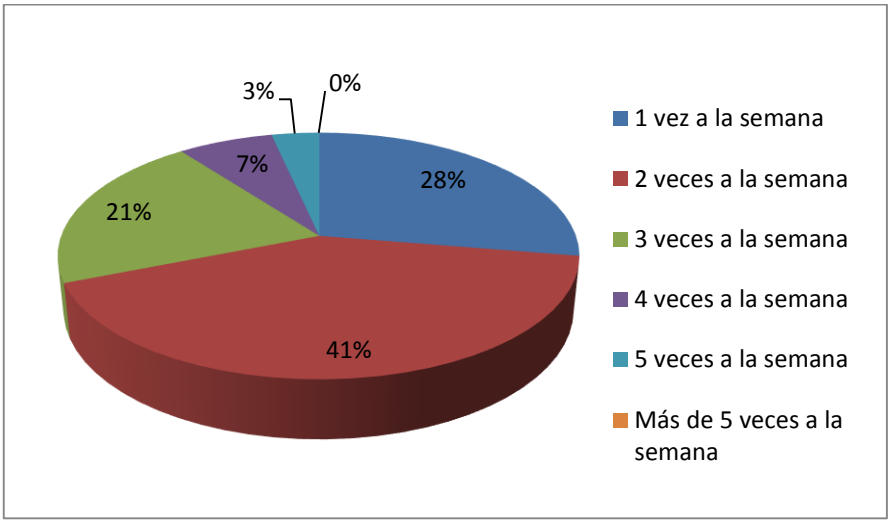
Cuadro 3.27: Resultado de pregunta N° 5

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
1 vez a la semana	28%
2 veces a la semana	41%
3 veces a la semana	21%
4 veces a la semana	7%
5 veces a la semana	3%
Más de 5 veces a la semana	0%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.22: Resultado de pregunta N° 5



Elaboración propia

Pregunta N° 6:

¿Cuánto suele pagar en promedio por su jugo preferido a base de frutas?

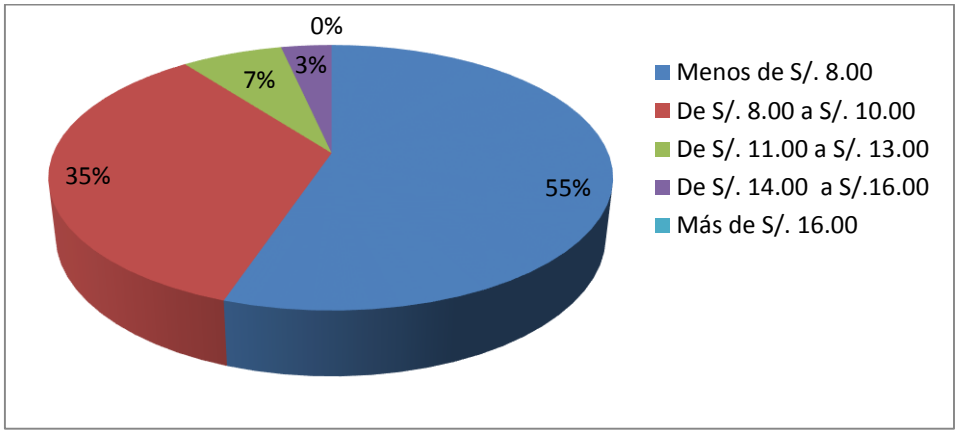
Cuadro 3.28: Resultado de pregunta N° 6

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
Menos de S/. 8.00	55%
De S/. 8.00 a S/. 10.00	34%
De S/. 11.00 a S/. 13.00	7%
De S/. 14.00 a S/.16.00	3%
Más de S/. 16.00	0%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.23: Resultado de pregunta N° 6



Elaboración propia

Pregunta N° 9:

¿Cuántas veces a la semana suele consumir energizantes naturales cerca de su centro de estudios?

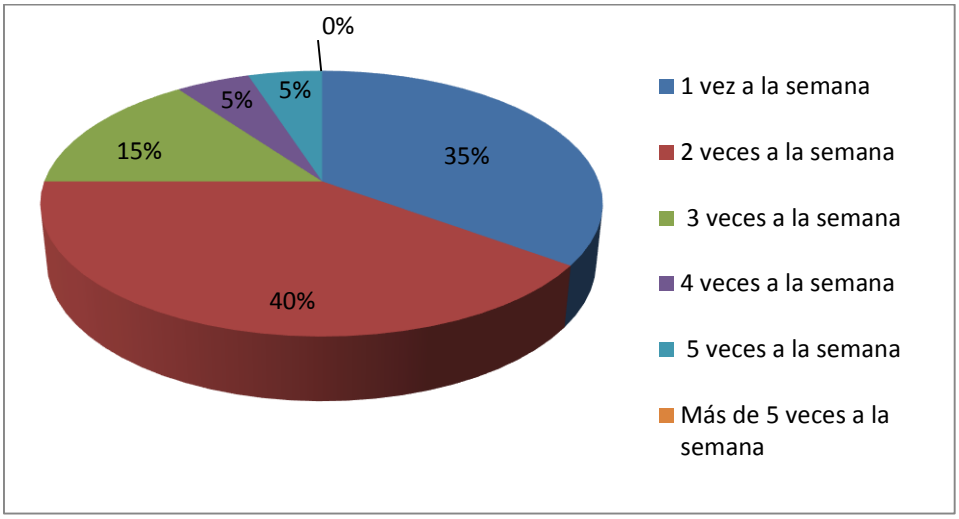
Cuadro 3.29: Resultado de pregunta N° 9

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
1 vez a la semana	35%
2 veces a la semana	40%
3 veces a la semana	15%
4 veces a la semana	5%
5 veces a la semana	5%
Más de 5 veces a la semana	0%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.24: Resultado de pregunta N° 9



Elaboración propia

Pregunta N° 10:

¿Conoce usted qué es la tapioca o "perlas de tapioca"?

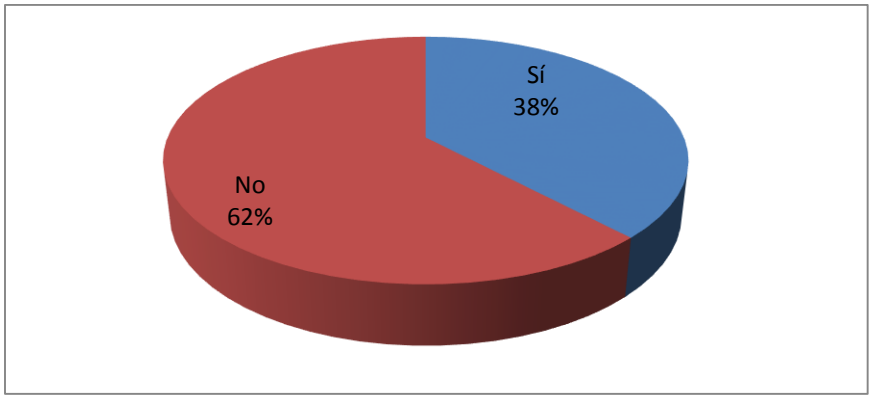
Cuadro 3.30: Resultado de pregunta N° 10

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
Sí	38%
No	62%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.25: Resultado de pregunta N° 10



Elaboración propia

Pregunta N° 13:

Después de la descripción del producto que brindará la empresa, ¿Usted consumiría el producto?

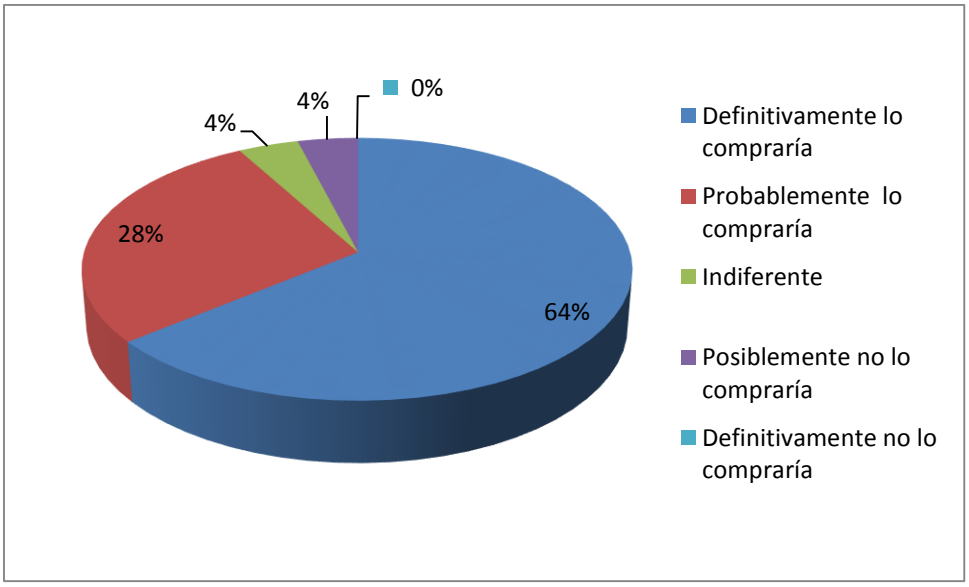
Cuadro 3.31: Resultado de pregunta N° 13

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
Definitivamente lo compraría	64.0%
Probablemente lo compraría (fin de la encuesta)	28.0%
Indiferente (fin de la encuesta)	4.0%
Posiblemente no lo compraría (fin de la encuesta)	4.0%
Definitivamente no lo compraría (fin de la encuesta)	0.0%
Total	**100.0%**

Elaboración propia

Gráfico 3.26: Resultado de pregunta N° 13



Elaboración propia

Pregunta N° 15:

¿Cuál de los siguientes energizantes naturales le gustaría consumir junto con la tapioca que complementa su jugo?

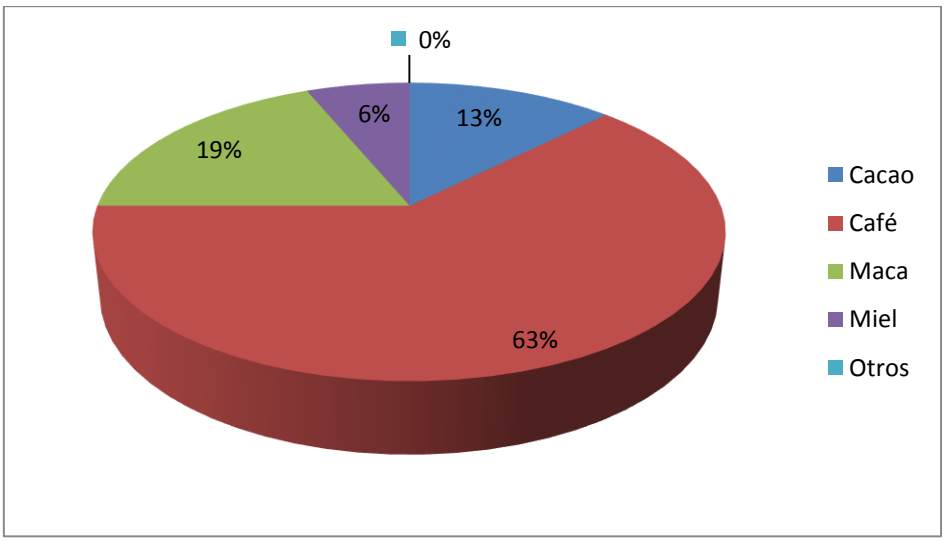
Cuadro 3.32: Resultado de pregunta N° 15

(Estructura porcentual)

Alternativa	Postgrado
Cacao	13%
Café	63%
Maca	19%
Miel	6%
Otros	0%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.27: Resultado de pregunta N° 15



Elaboración propia

Pregunta N° 16:

¿Qué tamaño de envase estaría dispuesto a comprar: de 360 ml, 480 ml o 600 ml?

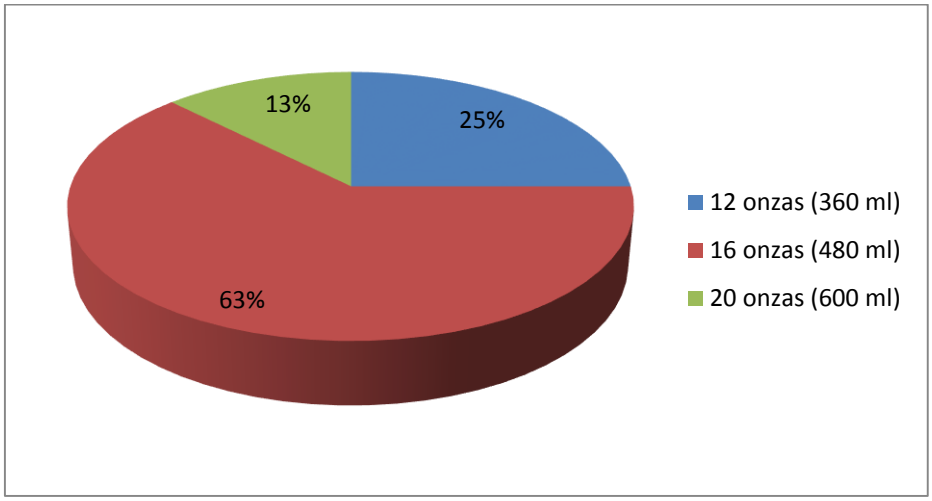
Cuadro 3.33: Resultado de pregunta N° 16

(Estructura porcentual)

Alternativa	Postgrado
12 onzas (360 ml)	25.0%
16 onzas (480 ml)	62.5%
20 onzas (600 ml)	12.5%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.28: Resultado de pregunta N° 16



Elaboración propia

Pregunta N° 17:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el envase de 16 onzas (480 ml) de jugo con perlas de tapioca energizada?

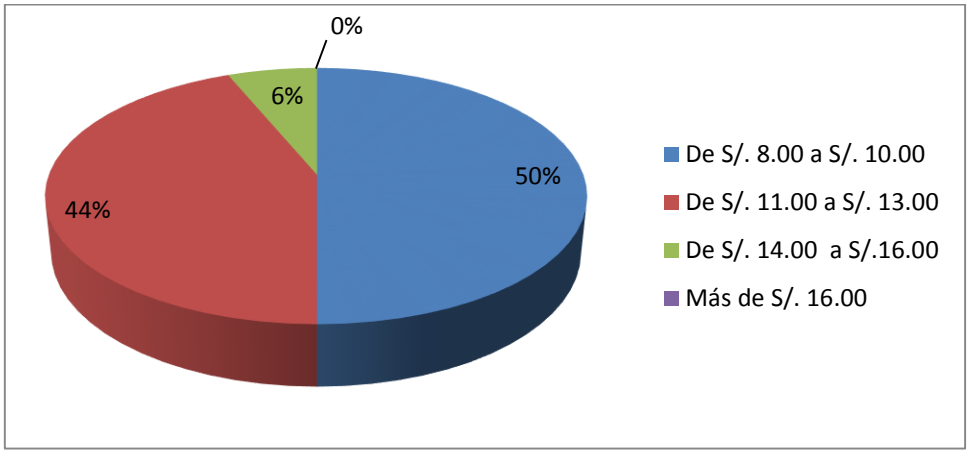
Cuadro 3.34: Resultado de pregunta N° 17

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
De S/. 8.00 a S/. 10.00	50%
De S/. 11.00 a S/. 13.00	44%
De S/. 14.00 a S/.16.00	6%
Más de S/. 16.00	0%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.29: Resultado de pregunta N° 17



Elaboración propia

Pregunta N° 19:

¿En qué periodo del año y en qué frecuencia consumiría el producto en un establecimiento ubicado cerca de su centro de estudios? *Puede marcar más de una opción.*

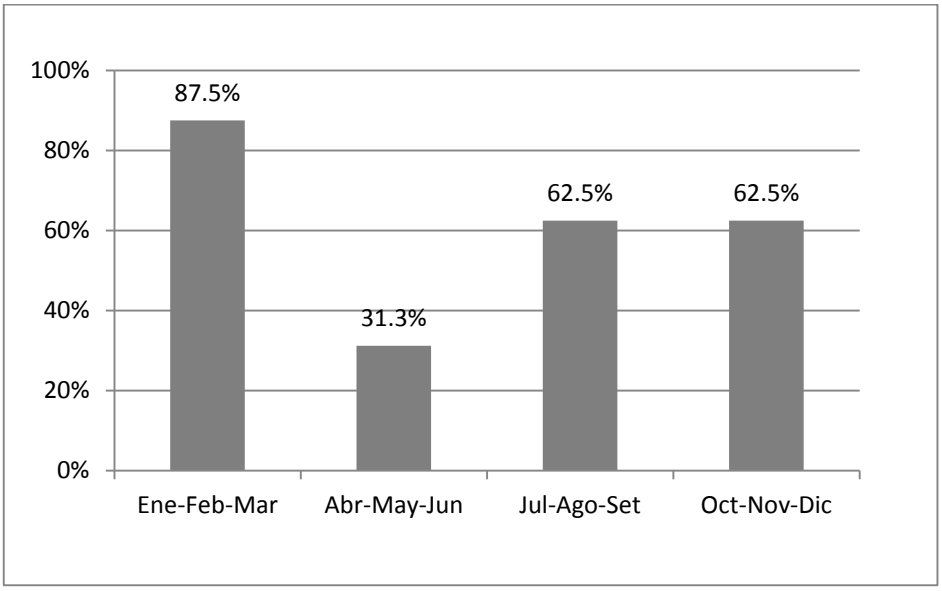
Los porcentajes por trimestre se calcularon de forma independiente en cada uno, ya que los encuestados podían elegir más de una opción.

Cuadro 3.35: Resultados de pregunta N° 19 – Proporción de consumidores según trimestre (Estructura porcentual)

Trimestre	Postgrado
Ene-Feb-Mar	87.5%
Abr-May-Jun	31.3%
Jul-Ago-Set	62.5%
Oct-Nov-Dic	62.5%

Elaboración propia

Gráfico 3.30: Proporción de consumidores según trimestre



Elaboración propia

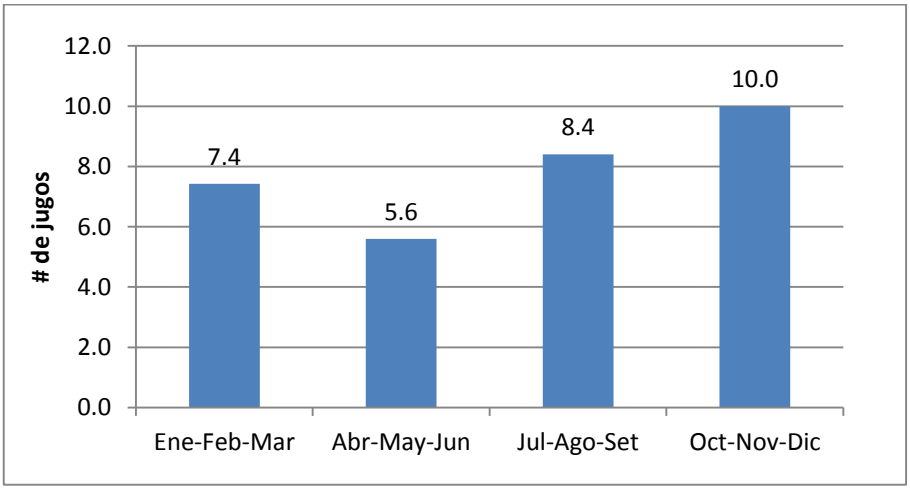
Cuadro 3.36: Resultados de pregunta N° 19 – Frecuencia de compra mensual

(Número de jugos)

Trimestre	Postgrado
Ene-Feb-Mar	7.4
Abr-May-Jun	5.6
Jul-Ago-Set	8.4
Oct-Nov-Dic	10.0

Elaboración propia

Gráfico 3.31: Frecuencia de compra mensual



Elaboración propia

Pregunta N° 23:

¿Consumiría usted algún complemento acompañando su bebida cuando se encuentra en el establecimiento cerca de su centro de estudios?

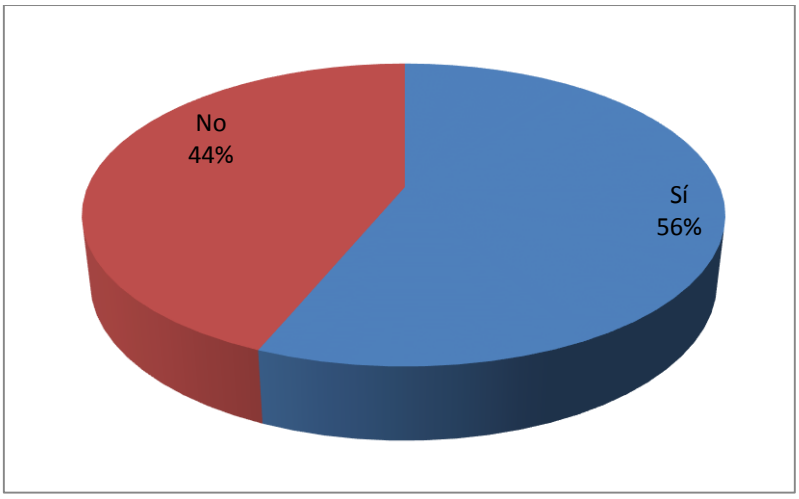
Cuadro 3.37: Resultados de pregunta N° 23

(Estructura porcentual)

Alternativa	Postgrado
Sí	56%
No	44%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.32: Resultado de pregunta N° 23



Elaboración propia

Pregunta N° 24:

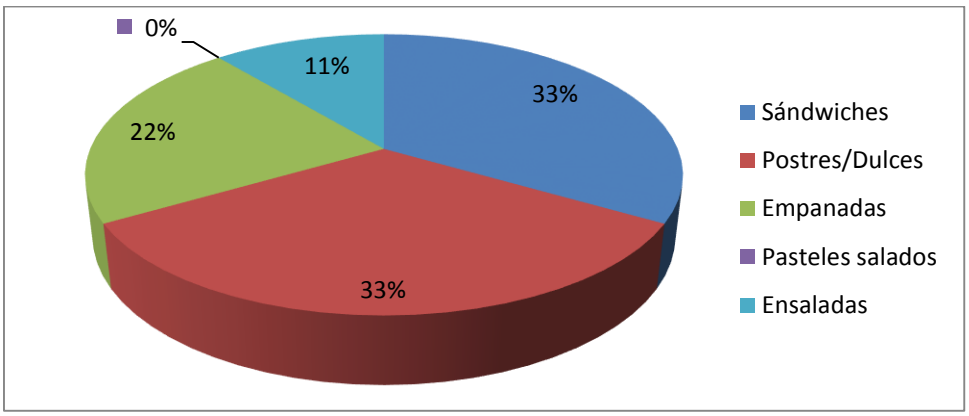
¿Con qué complemento le gustaría consumir la bebida con tapioca y cuánto estaría dispuesto a pagar?

Cuadro 3.38: Resultados de pregunta N° 24 – Complementos (Estructura porcentual)

Alternativa	Postgrado
Sándwiches	33%
Postres/Dulces	33%
Empanadas	22%
Pasteles salados	0%
Ensaladas	11%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.33: Resultado de pregunta N° 24 - Complementos



Elaboración propia

A continuación se indican los precios que estarían dispuestos a pagar por los complementos de mayor preferencia.

Cuadro 3.39: Resultados de pregunta N° 24 – Precio de complementos (Estructura porcentual)

Precio	Sándwiches	Postres/Dulces	Empanadas
5 soles	0%	33%	0%
6 soles	0%	33%	50%
7 soles	0%	33%	50%
8 soles	67%	0%	0%
9 soles	33%	0%	0%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Elaboración propia

Pregunta N° 25:

¿Qué servicios adicionales le gustaría que se le brinde en el local? Puede marcar más de una opción.

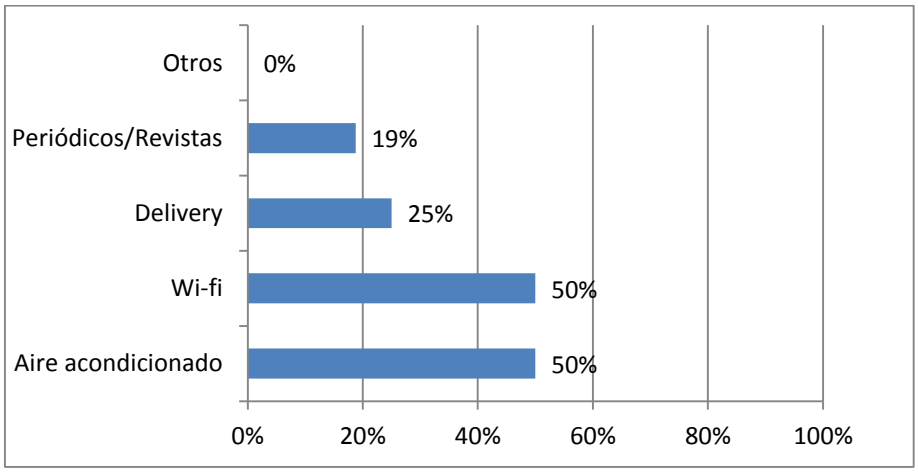
Cuadro 3.40: Resultados de pregunta N° 25

(Estructura porcentual)

Alternativa	Postgrado
Aire acondicionado	50%
Wi-fi	50%
Delivery	25%
Periódicos/Revistas	19%
Otros	0%

Elaboración propia

Gráfico 3.34: Resultado de pregunta N° 25



Elaboración propia

Pregunta N° 27:

Acerca del nombre del local, a continuación le presentamos 5 posibles nombres y nos gustaría que nos indique cual es el que más le gusta.

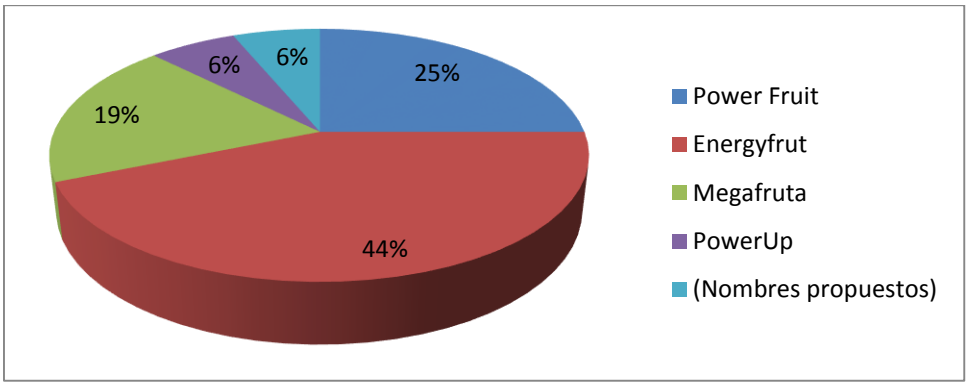
Cuadro 3.41: Resultados de pregunta N° 27

(Estructura porcentual)

Alternativa	**Postgrado**
Power Fruit	25%
Energyfrut	44%
Megafruta	19%
PowerUp	6%
(Nombres propuestos)	6%
Total	**100%**

Elaboración propia

Gráfico 3.35: Resultado de pregunta N° 27



Elaboración propia

3.4.5. Resultados

A continuación presentamos los resultados obtenidos en la Investigación cuantitativa considerando cada uno de los objetivos planteados:

- Objetivo: Determinar cuáles son los hábitos de consumo de jugos naturales.

  Respecto a este objetivo indicamos que más del 78% de estudiantes consume jugo de frutas cerca de su centro de estudios. Los locales que suelen frecuentar en orden de mayor preferencia son Macartur (23.8%), Ignacio Express (17.9%) y Tottus (13.2%). El horario

preferido para consumir jugos es por las mañanas. Un 58% de los que consumen jugos lo hace en una frecuencia de 2 a 3 veces por semana.

- Objetivo: Identificar el grado de conocimiento sobre los energizantes naturales.

  El 63% conoce y suele consumir energizantes naturales como café, maca, cacao, miel, entre otros; cerca de su centro de estudios. De ellos, el 51% lo consume 1 vez a la semana y el 30% lo hace 2 veces a la semana.

- Objetivo: Identificar el grado de conocimiento de la tapioca.

  El 82% de estudiantes no conoce que es la tapioca, sin embargo, al explicarle acerca del producto más del 86% de ellos estaría dispuesto a probarlas como complemento de los jugos.

- Objetivo: Identificar cuáles son los factores que determinan la calidad en el servicio.

  En los establecimientos de mayor preferencia para consumir jugos a base de frutas como Macartur, resaltan los atributos de atención rápida y precios. En el caso de Ignacio Express resalta, además de los atributos antes mencionados, el de accesibilidad pero en cuanto a variedad de productos, tiene una calificación relativamente baja.

- Objetivo: Determinar el grado de aceptación del producto.

  Un 56.7% de encuestados “definitivamente compraría el producto” que define un nivel de aceptación favorable del producto innovador (jugo + tapioca + café) en el mercado.

- Objetivo: Determinar la preferencia en el tamaño de envases.

  El 56.8% estaría dispuesto a comprar los jugos en vasos de 480ml (16 onzas), mientras que un 27.8% lo compraría en vasos de 360ml (12 onzas).

- Objetivo: Determinar la disposición sobre el precio del producto.

  El 45.3% estaría dispuesto a pagar de S/. 8.00 a S/. 10.00 por el envase de 16 onzas (480 ml) de jugo con perlas de tapioca energizada y un 46.6% estaría dispuesto a pagar de S/. 11.00 a S/. 13.00.

- Objetivo: Estimar la frecuencia de compra del producto.

  En el 1er trimestre del año la frecuencia de compra (en números enteros) sería de 9 veces al mes, en el 2do trimestre sería de 7, en el 3er trimestre sería de 9 y en el 4to. trimestre sería de 12 veces al mes, la más alta en el año.

- Objetivo: Identificar servicios adicionales que valoran

en una juguería.

El servicio adicional más requerido es el “Wi fi”.

- Objetivo: Definir la preferencia para el nombre del local.

  El nombre “Energyfrut” fue el que más aceptación tuvo entre las opciones, un 55% del total lo prefirió.

La encuesta nos permitió conocer que el nivel de aceptación de nuestro producto innovador en el público objetivo es favorable, lo cual era importante definir, considerando que nuestra propuesta emplea un insumo poco conocido como es la perla de tapioca. El estudio también reveló que el periodo de mayor preferencia para el consumo de nuestro producto es el 4to trimestre del año. Respecto a la frecuencia de consumo mensual, los resultados indicaron que ésta varía por periodos del año, desde 7 hasta una frecuencia de 12 veces al mes. En general, los resultados del estudio nos proporcionaron la información necesaria para poder cuantificar nuestra demanda, realizar nuestra proyección de ventas, formular nuestros procesos operativos, entre otros aspectos relevantes; que nos ayudarán en el proceso de toma de decisiones.

3.5. Conclusiones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Con la información obtenida en el presente estudio llegamos a las siguientes conclusiones generales:

- El mercado de jugos ha crecido en los últimos años ya que las personas han tomado mayor preocupación por su salud y por lo tanto, prefieren el consumo de productos naturales como los jugos.
- Más del 78% de estudiantes consume jugo de frutas cerca de su centro de estudios por ser una alternativa rápida y nutritiva para atender sus requerimientos alimenticios.
- Los locales que suelen frecuentar en orden de mayor preferencia son Macartur (23.8), Ignacio Express (17.9%) y Tottus (13.2%).
- En los establecimientos de mayor preferencia como Macartur, resaltan los atributos de atención rápida y precios. En el caso de Ignacio Express resalta, además de los atributos antes mencionados, el de accesibilidad pero en cuanto a variedad de productos, tiene una calificación relativamente baja.
- El horario de mayor preferencia para consumir jugos es por las mañanas.
- Los que consumen jugos de 2 a 3 veces por semana, abarcan un 58% del total.
- El 63% suele consumir energizantes naturales como café, maca, miel, cacao, entre otros; cerca de su centro de estudios.
- De los que consumen energizantes el 51% lo hace 1 vez a la semana y el 30% lo hace 2 veces a la semana.
- La mayoría de estudiantes no conoce que es la tapioca, sin embargo, al explicarle acerca del producto más del

86% estaría dispuesto a probarlas como complemento de los jugos.

- Luego de la explicación del producto, hubo un 56.7% de encuestados que “definitivamente compraría el producto” que define un nivel de aceptación favorable del producto innovador (jugo + tapioca + café) en el mercado.
- Las frutas preferidas por los estudiantes para la elaboración de los jugos son: la fresa, naranja, papaya, piña y mango.
- Al 68% le gustaría consumir el café junto con la tapioca como complemento del jugo.
- El 56.8% estaría dispuesto a comprar los jugos en vasos de 480ml (16 onzas).
- El 45.3% estaría dispuesto a pagar de S/. 8.00 a S/.10.00 por el envase de 16 onzas (480 ml) de jugo con perlas de tapioca energizada, mientras que un 46.6% pagaría entre S/. 11.00 y S/. 13.00.
- El 57% estaría dispuesto a trasladarse entre 1 y 2 cuadras para consumir nuestro producto.
- El 4to. trimestre de Oct-Nov-Dic es en el que un mayor porcentaje de los encuestados consume jugos. En dicho trimestre también se registra la mayor frecuencia de compra de casi 12 veces al mes.
- El horario de mayor preferencia para el consumo de nuestro producto sería de 9:00 a 12:00hr.
- El lunes, jueves y viernes serían los días de mayor preferencia para el consumo de nuestro producto.

- El 59% compraría el producto “para llevar” y los demás para “consumir en el local”.
- El 49% acompañaría su bebida con algún complemento.
- Los complementos de mayor preferencia son: sándwiches, postres/dulces y empanadas.
- El servicio adicional más requerido es el “Wi fi”.
- Al 58% le gustaría encontrar promociones de combo (jugo + complemento).
- El nombre “Energyfrut” fue el que más aceptación tuvo entre las opciones, con un 55% del total.

3.6. Perfil del consumidor tipo

De acuerdo al estudio definimos el perfil de nuestro consumidor como: personas de sexo masculino o femenino, con una edad entre los 17 y 58 años, que cuenta con una educación universitaria en curso, con capacidad de compra media - alta, que valora la practicidad y la calidad del servicio o producto que adquiere.

CAPÍTULO IV

4. Proyección del mercado objetivo

4.1. El ámbito de la proyección

A continuación indicamos los datos sobre la población histórica de alumnos de la USIL – Sede La Molina, del año 2011 al 2015.

Cuadro 4.1: Población universitaria de la USIL – Sede La Molina (En número de alumnos)

Año	N° de alumnos Pregrado (USIL - Sede La Molina)	N° de alumnos Postgrado (USIL - Sede La Molina)
2011	7,983	1,517
2012	9,041	1,540
2013	10,434	1,458
2014	11,681	1,955
2015	13,209	1,552

Fuente: ALFARO, Juan. **Solicitud de data**. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola - EPG. Oct. 2015. 09:24:00. Correo electrónico. [citado 01 octubre 2015] / NISHIKY, Teresa. **Solicito data**. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola - EPG. Set. 2015. 10:03:00. Correo electrónico. [citado 01 octubre 2015]

4.2. Selección del método de proyección

Para proyectar la población de pregrado y postgrado utilizamos la tasa de crecimiento promedio-geométrico, que supone un crecimiento porcentual constante por unidad de tiempo.

Para hallar la tasa de crecimiento promedio, multiplicamos los factores de crecimiento de los 4 años y aplicamos la raíz cuarta al producto, a este valor le restamos “1” y lo multiplicamos por

“100”. Según estos cálculos, la tasa de crecimiento promedio de pregrado es de 13.42% y de postgrado es de 0.57%.

Cuadro 4.2: Proyección de población de Pregrado y Postgrado (En número de alumnos)

Año	Población Proyectada Pregrado	Población Proyectada Postgrado
2016	14,981	1,561
2017	16,991	1,570
2018	19,271	1,579
2019	21,856	1,588
2020	24,788	1,597

Elaboración propia

4.2.1. Mercado Potencial

El mercado potencial está formado por el conjunto de consumidores que podría necesitar el producto o servicio materia del proyecto, y que cumple con los criterios de segmentación definidos.

a. Criterios de Segmentación

- **Geográfica;** estudiantes de los programas de pregrado y postgrado de la USIL – Sede La Molina.
- **Por Nivel Socioeconómico;** que pertenezcan a los segmentos A y B.
- **Demográfica;** estudiantes de 16 años a más.

b. Cálculo del mercado potencial

Se halló multiplicando la población proyectada de Pregrado y Postgrado de la USIL – Sede La Molina por el porcentaje de alumnos de los niveles socioeconómicos A y B, así como por el porcentaje de

alumnos que se encuentran dentro del rango de edad al que nos estamos dirigiendo.

Mercado Potencial = Alumnos Pregrado y Postgrado x % NSE x % edad

Cuadro 4.3: Criterios de segmentación (Valores porcentuales)

USIL	Porcentaje
NSE A y B	69.93%
Alumnos de 16 años a más	100.0%
NSE + Edad	**69.93%**

Fuente: Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Base de datos del II Censo Nacional Universitario 2010.** [en línea]. Lima: INEI, julio 2010. [citado 28 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/

Cuadro 4.4: Mercado potencial (En número de alumnos)

AÑO	PREGRADO	POSTGRADO
2016	10,476	1,091
2017	11,881	1,098
2018	13,475	1,104
2019	15,283	1,110
2020	17,334	1,117

Elaboración propia

4.2.2. Mercado Disponible

Está formado por el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y el acceso a una determinada oferta de mercado[55].

Calculamos el mercado disponible multiplicando el mercado potencial por el porcentaje de alumnos que

[55] VILLALOBOS, Rodolfo. "Análisis de la demanda del mercado". En: **GestioPolis**. [en línea], jul., 2013. [citado 10 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-demanda-del-mercado/

respondieron “sí” a la pregunta N° 1 del cuestionario (P:¿Suele usted acudir a algún establecimiento para consumir jugos a base de frutas cerca de su centro de estudios?). Pregrado respondió “sí” en un 79.36% y postgrado respondió “sí” en un 72.50%.

Mercado Disponible = Mercado Potencial x % de alumnos que consume jugos de fruta

Cuadro 4.5: Mercado disponible

(En número de alumnos)

AÑO	PREGRADO	POSTGRADO
2016	8,314	791
2017	9,429	796
2018	10,694	800
2019	12,129	805
2020	13,756	810

Elaboración propia

4.2.3. Mercado Efectivo

Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de personas que tienen además de la necesidad, la intención de comprar el producto ofrecido.

Para definir nuestro mercado efectivo, utilizamos los resultados obtenidos en las preguntas N° 11 y 13 del cuestionario.

Respecto a la pregunta N° 11 (P: ¿Estaría dispuesto a probar las perlas de tapioca con energizantes naturales como complemento de jugos, en el establecimiento cerca de su centro de estudios?), consideramos a los que

respondieron “sí”. Pregrado respondió “sí” en un 86.45% y postgrado respondió “sí” en un 86.21%.

Sobre los resultados de la pregunta N°13, adoptamos un escenario conservador y aplicamos el criterio de Jeffrey Pope[56], que propone realizar una ponderación sobre los valores porcentuales inicialmente obtenidos sobre Intención de compra; para así conocer qué porcentaje de las personas que se clasificaron en una opción determinada (“Definitivamente lo compraría”, “Probablemente lo compraría”, “Indiferente”, “Posiblemente no lo compraría”, “Definitivamente no lo compraría”) podrían en realidad adquirir nuestro producto.

Cuadro 4.6: Ponderación de resultados sobre intención de compra (Valores porcentuales)

Pregunta N° 13: Después de la descripción del producto que brindará la empresa, ¿usted consumiría el producto?	**Ponderación (Criterio Pope)**	**PREGRADO**		**POSTGRADO**	
		Respuesta	**% Final**	**Respuesta**	**% Final**
a) Definitivamente lo compraría	0.75	55.9%	41.95%	64.0%	48.00%
b) Probablemente lo compraría (*)	0.25	28.0%	6.99%	28.0%	7.00%
c) Indiferente (*)	0.1	12.7%	1.27%	4.0%	0.40%
d) Posiblemente No lo compraría (*)	0.03	2.5%	0.08%	4.0%	0.12%
e) Definitivamente no lo compraría (*)	0.02	0.8%	0.02%	0.0%	0.00%
(*) Fin de la encuesta		100.0%	**50.31%**	100.0%	**55.52%**

Elaboración propia

[56] POPE, Jeffrey L. Investigación de Mercados. Editorial Norma. Bogotá 2002, p.380

Cuadro 4.7: Porcentaje de personas que comprarían el producto

(Valores porcentuales)

Encuesta	Rpta. Pregrado	Rpta. Postgrado
Pregunta N° 11	86.45%	86.21%
Pregunta N° 13	50.31%	55.52%
	43.49%	**47.86%**

Elaboración propia

Cuadro 4.8: Mercado efectivo

(En número de alumnos)

AÑO	PREGRADO	POSTGRADO
2016	3,615	379
2017	4,100	381
2018	4,651	383
2019	5,274	385
2020	5,982	387

Elaboración propia

4.2.4. Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo, hemos decidido captar en el primer año un 18% del mercado efectivo, que representaría una participación de mercado de 8%. Esta participación se definió considerando el menor porcentaje de participación de mercado obtenido por los competidores representativos ("La Vaquita": 8.9%, datos de la encuesta); el cual además concuerda con nuestra capacidad operativa para comenzar el proyecto.

Para el año 2020, se alcanzaría un 19.7% del mercado efectivo proyectando un crecimiento en las ventas de 2.29% anual (sustentado en la tasa de crecimiento de "las actividades de servicios de bebidas" del año 2015).

Cuadro 4.9: Proporción a captar del mercado efectivo

(Valores porcentuales)

AÑO	Proporción de M. Efectivo (%)
2016	18.0%
2017	18.4%
2018	18.8%
2019	19.3%
2020	19.7%

Elaboración propia

Cuadro 4.10: Mercado objetivo

(En número de alumnos)

AÑO	PREGRADO	POSTGRADO
2016	651	68
2017	755	70
2018	876	72
2019	1,016	74
2020	1,179	76

Elaboración propia

4.3. Pronóstico de Ventas

Para nuestro pronóstico de ventas hemos realizado la cuantificación anual de la demanda utilizando los resultados de la encuesta sobre las preguntas relacionadas con la frecuencia de compra y también la relacionada con el precio que estaría dispuesto a pagar el consumidor.

Otra de las variables necesarias para realizar la cuantificación de la demanda se refiere al consumo, que lo estamos considerando como “1 unidad/compra” ya que es un producto de consumo individual.

Los cálculos iniciales los efectuamos por separado, según programa de Pregrado y Postgrado, para finalmente consolidar dichos datos en un solo cuadro de proyección de ventas total.

Para el programa de Pregrado:

El cuadro 4.11 muestra el porcentaje de consumidores para cada trimestre que se calculó en relación al total de encuestados que respondieron la pregunta N° 19 del cuestionario.

Cuadro 4.11: Proporción de consumidores según trimestre – Pregrado

(Valores porcentuales)

Periodo	% consumidores según trimestre
Ene-Feb-Mar	15.2%
Abr-May-Jun	18.2%
Jul-Ago-Set	26.5%
Oct-Nov-Dic	55.3%

Elaboración propia

Los siguientes cuadros muestran el cálculo del promedio ponderado de las variables para determinar la frecuencia de compra mensual para cada trimestre.

Cuadro 4.12: Frecuencia de compra mensual para el 1er Trimestre – Pregrado

(Expresado en unidades)

1er Trimestre (Ene-Feb-Mar)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	15.0%	4	0.6
2 veces por semana	20.0%	8	1.6

Continúa…

Cuadro 4.12: Frecuencia de compra mensual para el 1er Trimestre – Pregrado

(Expresado en unidades)

…viene

3 veces por semana	50.0%	12	6.0
4 veces por semana	15.0%	16	2.4
5 veces por semana	0.0%	20	0.0
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**10.6**

Elaboración propia

Cuadro 4.13: Frecuencia de compra mensual para el 2do Trimestre – Pregrado

(Expresado en unidades)

2do Trimestre (Abr-May-Jun)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	45.8%	4	1.8
2 veces por semana	20.8%	8	1.7
3 veces por semana	25.0%	12	3.0
4 veces por semana	8.3%	16	1.3
5 veces por semana	0.0%	20	0.0
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**7.8**

Elaboración propia

Cuadro 4.14: Frecuencia de compra mensual para el 3er Trimestre – Pregrado

(Expresado en unidades)

3er Trimestre (Jul-Ago-Set)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	8.6%	4	0.3
2 veces por semana	48.6%	8	3.9
3 veces por semana	34.3%	12	4.1
4 veces por semana	8.6%	16	1.4
5 veces por semana	0.0%	20	0.0
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**9.7**

Elaboración propia

Cuadro 4.15: Frecuencia de compra mensual para el 4to Trimestre – Pregrado

(Expresado en unidades)

4to Trimestre (Oct-Nov-Dic)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	4.1%	4	0.2
2 veces por semana	19.2%	8	1.5
3 veces por semana	57.5%	12	6.9
4 veces por semana	13.7%	16	2.2
5 veces por semana	5.5%	20	1.1
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**11.9**

Elaboración propia

Cuadro 4.16: Resumen de frecuencia de compra – Pregrado

(En número de jugos)

Periodo	Frecuencia de compra mensual (# de jugos)
Ene-Feb-Mar	10.6
Abr-May-Jun	7.8
Jul-Ago-Set	9.7
Oct-Nov-Dic	11.9

Elaboración propia

Nuestro programa de ventas en unidades físicas referente a pregrado, lo obtuvimos multiplicando el número de clientes por trimestre por la frecuencia de compra (# de jugos por mes).

Cuadro 4.17: Programa de ventas anual – Pregrado

(En unidades físicas)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado objetivo	651	755	876	1,016	1,179
Clientes por trimestre					
Ene-Feb-Mar	296	343	398	462	536
Abr-May-Jun	355	412	478	554	643
Jul-Ago-Set	518	601	697	808	938
Oct-Nov-Dic	1,080	1,253	1,453	1,686	1,956
N° de bebidas por trimestre					
Ene-Feb-Mar	3,136	3,638	4,220	4,896	5,680
Abr-May-Jun	2,781	3,226	3,742	4,342	5,037
Jul-Ago-Set	5,029	5,834	6,768	7,852	9,109
Oct-Nov-Dic	12,838	14,894	17,279	20,046	23,256
Total bebidas vendidas por año	**23,783**	**27,591**	**32,009**	**37,135**	**43,082**
Total complementos vendidos por año	**11,351**	**13,168**	**15,277**	**17,724**	**20,562**

Elaboración propia

Para el programa de Postgrado:

El cuadro 4.18 muestra el porcentaje de consumidores para cada trimestre que se calculó en relación al total de encuestados que respondieron la pregunta N° 19 del cuestionario.

Cuadro 4.18: Proporción de consumidores según trimestre – Postgrado

(Valores porcentuales)

Periodo	% consumidores según trimestre
Ene-Feb-Mar	87.5%
Abr-May-Jun	31.3%
Jul-Ago-Set	62.5%
Oct-Nov-Dic	62.5%

Elaboración propia

Los siguientes cuadros muestran el cálculo del promedio ponderado de las variables para determinar la frecuencia de compra mensual para cada trimestre.

Cuadro 4.19: Frecuencia de compra mensual para el 1er Trimestre – Postgrado

(Expresado en unidades)

1er Trimestre (Ene-Feb-Mar)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	28.6%	4	1.1
2 veces por semana	57.1%	8	4.6
3 veces por semana	14.3%	12	1.7
4 veces por semana	0.0%	16	0.0
5 veces por semana	0.0%	20	0.0
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**7.4**

Elaboración propia

Cuadro 4.20: Frecuencia de compra mensual para el 2do Trimestre – Postgrado

(Expresado en unidades)

2do Trimestre (Abr-May-Jun)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	60.0%	4	2.4
2 veces por semana	40.0%	8	3.2
3 veces por semana	0.0%	12	0.0
4 veces por semana	0.0%	16	0.0
5 veces por semana	0.0%	20	0.0
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**5.6**

Elaboración propia

Cuadro 4.21: Frecuencia de compra mensual para el 3er Trimestre – Postgrado

(Expresado en unidades)

3er Trimestre (Jul-Ago-Set)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	10.0%	4	0.4
2 veces por semana	70.0%	8	5.6
3 veces por semana	20.0%	12	2.4
4 veces por semana	0.0%	16	0.0
5 veces por semana	0.0%	20	0.0
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**8.4**

Elaboración propia

Cuadro 4.22: Frecuencia de compra mensual para el 4to Trimestre – Postgrado

(Expresado en unidades)

4to Trimestre (Oct-Nov-Dic)	Resultados (%)	Frecuencia (# veces al mes)	Ponderado
1 vez por semana	10.0%	4	0.4
2 veces por semana	40.0%	8	3.2
3 veces por semana	40.0%	12	4.8
4 veces por semana	10.0%	16	1.6
5 veces por semana	0.0%	20	0.0
6 veces por semana	0.0%	24	0.0
	Frecuencia de compra		**10.0**

Elaboración propia

Cuadro 4.23: Resumen de frecuencia de compra – Postgrado

(En número de jugos)

Periodo	Frecuencia de compra mensual (# de jugos)
Ene-Feb-Mar	7.4
Abr-May-Jun	5.6
Jul-Ago-Set	8.4
Oct-Nov-Dic	10.0

Elaboración propia

Nuestro programa de ventas en unidades físicas referente a postgrado, lo obtuvimos multiplicando el número de clientes por trimestre por la frecuencia de compra (# de jugos por mes).

Cuadro 4.24: Programa de ventas anual – Postgrado

(En unidades físicas)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado objetivo	68	70	72	74	76
Clientes por trimestre					
Ene-Feb-Mar	179	184	189	195	200
Abr-May-Jun	64	66	68	70	72
Jul-Ago-Set	128	131	135	139	143
Oct-Nov-Dic	128	131	135	139	143
N° de bebidas por trimestre					
Ene-Feb-Mar	1,329	1,368	1,407	1,447	1,489
Abr-May-Jun	358	368	379	390	401
Jul-Ago-Set	1,074	1,105	1,136	1,169	1,203
Oct-Nov-Dic	1,278	1,315	1,353	1,392	1,432
Total bebidas vendidas por año	**4,039**	**4,155**	**4,275**	**4,398**	**4,524**
Total complementos vendidos por año	**1,928**	**1,983**	**2,040**	**2,099**	**2,159**

Elaboración propia

Cuadro 4.25: Programa de ventas anual consolidado

(En unidades físicas)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado objetivo	**719**	**825**	**948**	**1,090**	**1,255**
Clientes por trimestre					
Ene-Feb-Mar	475	527	588	657	736
Abr-May-Jun	419	478	545	624	715
Jul-Ago-Set	645	732	832	947	1,081
Oct-Nov-Dic	1,208	1,384	1,588	1,825	2,099
N° de bebidas por trimestre					
Ene-Feb-Mar	4,465	5,005	5,627	6,343	7,169
Abr-May-Jun	3,138	3,594	4,121	4,731	5,438
Jul-Ago-Set	6,102	6,939	7,904	9,021	10,312
Oct-Nov-Dic	14,116	16,209	18,631	21,437	24,687
Total bebidas vendidas por año	**27,822**	**31,746**	**36,284**	**41,533**	**47,606**
Total complementos vendidos por año	**13,279**	**15,152**	**17,317**	**19,823**	**22,721**

Elaboración propia

Con la información de los cuadros precedentes, elaboramos el programa de ventas mensual para el primer año de operación (2016), que podemos observar a continuación:

Cuadro 4.26: Programa de ventas por desagregado mensual (En unidades físicas)

Año 2016		
Mes	**%**	**Ventas Mensuales (# de jugos)**
Enero	5.3%	1,488
Febrero	5.3%	1,488
Marzo	5.3%	1,488
Abril	3.8%	1,046
Mayo	3.8%	1,046
Junio	3.8%	1,046
Julio	7.3%	2,034
Agosto	7.3%	2,034
Septiembre	7.3%	2,034
Octubre	16.9%	4,705
Noviembre	16.9%	4,705
Diciembre	16.9%	4,705
Total	**100%**	**27,822**

Elaboración propia

Según los datos provenientes de la encuesta, un 45.3% de clientes estaría dispuesto a pagar entre S/. 8.00 y S/.10.00, y un 46.6% pagaría entre S/11.00 y S/13.00 por el vaso de jugo con perlas de tapioca energizada de 480ml (16 onzas); por lo que, para el programa de ventas definimos un precio de S/10.00.

Cuadro 4.27: Programa de ventas

(En nuevos soles)

PROYECCIÓN DE VENTAS - S/.						
Concepto	**S/.**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Producto principal		**260,886**	**297,687**	**340,239**	**389,456**	**446,405**
Jugos de 360 ml	8.00	69,326	79,106	90,413	103,492	118,625
Jugos de 480 ml	10.00	191,560	218,582	249,825	285,965	327,780
Complementos		**90,983**	**103,817**	**118,657**	**135,821**	**155,682**
Sándwiches	8.00	45,246	51,628	59,008	67,543	77,420
Postres	6.00	22,131	25,253	28,862	33,038	37,868
Empanadas	6.00	23,606	26,936	30,787	35,240	40,393
Total ventas S/.		**351,869**	**401,504**	**458,895**	**525,278**	**602,086**

Elaboración propia

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

A continuación describimos algunos aspectos que pueden generar variaciones en la estimación de nuestro pronóstico de ventas.

4.4.1. Factor Climatológico

Uno de los aspectos que impacta directamente nuestro pronóstico de ventas es el factor climatológico, debido a que durante los meses de invierno, la frecuencia de compra de jugos se reduce de forma considerable.

4.4.2. Nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al mercado podría generar un impacto en la demanda del producto, debido a que los consumidores tendrían más opciones para elegir dónde comprar.

4.4.3. Periodo Académico

Otro aspecto que también tiene incidencia, es el periodo académico en las universidades, teniendo en cuenta que para los programas de pregrado hay un periodo de vacaciones de enero a marzo en los que la mayoría de estudiantes deja de asistir regularmente a su centro de estudios, limitando así su frecuencia de compra y por ende la demanda del producto.

CAPÍTULO V

5. Ingeniería del proyecto

5.1. Estudio de ingeniería

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

En base a los resultados de la investigación de mercado, determinamos como unidad de producción al *vaso sellado de jugo de fruta con complemento energético* (combinación de tapioca más café) en dos tamaños, de 360 ml y de 480 ml.

Para nuestro negocio hemos identificado los siguientes procesos a desarrollar:

a. Procesos de recepción de materia prima, control de calidad de ingreso y almacenaje de complementos.
b. Proceso de recepción, control de calidad y almacenaje de frutas e insumos.
c. Proceso de pelado, preparado, picado y embalaje de frutas.
d. Procesos de preparación del complemento café y tapioca.
e. Proceso de preparado de jugos: incluye envasado y/o servido en vasos.
f. Proceso de atención en mesas para los consumidores en local.

Consideramos como los procesos más importantes al preparado de jugos (e) y la atención en mesas en el local (f), debido a que son procesos que determinan el tiempo de atención a los consumidores. Los procesos a, b, c y d también son de importancia porque determinan la calidad del producto final, pero no impactan en la velocidad de producción, debido a que se realizan antes del horario de atención o en paralelo a los procesos principales.

Para la medición de tiempos de los procesos se tuvo la colaboración de un ingeniero alimentario, un maestro juguero y un mozo que labora en el giro del negocio, quienes apoyaron con su experiencia a una correcta medición. Adicionalmente, se realizaron pruebas de pelado, picado y elaboración de jugos para obtener los tiempos reales de los procesos.

Cuadro 5.1: Detalle de procesos productivos

(En minutos)

Proceso	Subproceso	Tiempo promedio (en minutos)	Comentario	Total tiempo (en minutos)
Procesos de recepción de materia prima, control de calidad de ingreso y almacenaje de complementos	Llegada de Recepción de material descartable para nuestro producto	15	Dos veces al mes	46
	Recepción de tapioca	3	Todos los martes y jueves 12:00 am	
	Recepción de Café	3	Todos los lunes al medio día	
	Conteo y revisión de complementos	5		
	Control de calidad	10	Sacar del empaque, ver con detenimiento	
	Empaquetado y embolsado	5	Preparándolos para su almacenaje o exhibición	
	Acomodado en almacén o en exhibidores	5	Colocarlo en espacio idóneo	
Proceso de recepción, control de calidad y almacenaje de frutas e insumos	Recepción de frutas	5	Todos los días	37
	Pesado de las diferentes variedades	10	Sacar de las cajas y bolsas.	
	Control de calidad, revisión y clasificación	10	Verificar la calidad de los insumos y desechar los deteriorados	
	Empaquetado y embolsado	5	Preparándolos para su almacenaje o exhibición	
	Acomodado en almacén o en exhibidores	10	Colocarlo en espacios idóneos y mostradores para que sirvan de adorno al ambiente	

Continúa…

Cuadro 5.1: Detalle de procesos productivos

(En minutos)

…viene

Proceso de pelado, preparado, picado y embalaje de frutas	Recepción de frutas, puesta en bandejas	0.5	Una persona se encarga de todo el proceso	3.5 x kilo
	Lavado	0.5		
	Pelado de Frutas	1		
	Picado de frutas	1		
	Colocado en bandejas	0.5		
Proceso de preparación del complemento café y tapioca.	Extraer las perlas de tapioca del empaque al vacío y colocarlas en un envase	5		60
	Hervir las perlas de tapioca	15	En una cacerola lo suficientemente grande para contener el agua y las perlas de tapioca	
	Retirar las perlas de tapioca y dejarlas reposar	20	Revolver antes de dejar reposar	
	Transferir las perlas a un recipiente con agua y hielo; dejarla reposar	10	Transferir utilizando una cuchara con ranuras para eliminar el líquido	
	Mezclar las perlas de tapioca con el concentrado de café. Luego colocarlas en una solución de almíbar y dejar reposar.	5	Solución de almíbar: agua hervida y 200gr de azúcar por cada kg. de complemento	
	Colocado en recipientes sellados para su enfriamiento en refrigeradoras	5	Se mantienen en refrigeración hasta su uso	

Continúa…

Cuadro 5.1: Detalle de procesos productivos

(En minutos)

…viene

Proceso de preparado de jugos: incluye envasado y/o servido en vasos	Desempacado de frutas e insumos	0.5	Se encarga 1 maestro juguero y 1 ayudante	4.5
	Colocar en la licuadora las frutas e insumos	0.5	Se considera como insumo al agua y el azúcar	
	Licuado	1.5	En promedio, hay frutas que al contener un porcentaje mayor de agua se licuan más rápido	
	Servido y colado	0.25	Se cuela cuando es necesario	
	Agregar el complemento tapioca-café	0.25		
	Envasado o servicio	1	Es indiferente si se consume en el local o es para llevar	
	Limpieza y preparado de espacios y equipo	0.5	Se contabiliza el tiempo porque se realiza cada vez que se prepara un jugo	
Proceso de atención en mesas para los consumidores en el local	Preparación y entrega de jugos	4.5	Calculado en proceso anterior	27
	Recepción de jugos	0.5	Para la mesa son los mismos que para despacho	
	Colocado en fuentes y alistar adicionales y complementos	1		
	Transporte a mesas	0.5	Realizado por personal de atención al público	

Continúa…

Cuadro 5.1: Detalle de procesos productivos

(En minutos)

…viene

	Retorno	0.5		
	Sub – Total	7		
	Tiempo de permanencia promedio	20	Determinado en el Focus Group y a través de las entrevistas en profundidad	

Elaboración propia

A continuación, se detalla el proceso de preparado de las perlas de tapioca combinadas con café, el cual es el complemento más importante de nuestro producto:

- Extraer las perlas de tapioca del empaque al vacío y colocarlas en un envase.
- Hervir las perlas de tapioca por un periodo de 15 minutos.
- Retirar las perlas de tapioca y dejarlas reposar por 20 minutos.
- Transferir las perlas a un recipiente con agua y hielo; dejarla reposar por un periodo de 10 minutos.
- Preparar solución de café y dejar enfriar, luego agregarle las perlas de tapioca y dejar reposar por 30 minutos.
- Como paso final se debe colocar las perlas de tapioca con café en una solución de almíbar (agua hervida y 200gr de azúcar por cada kilogramo de complemento).
- El almíbar debe colocarse sólo hasta una altura máxima que cubra todas las tapiocas en su recipiente.
- Este complemento y su almíbar deben ir envasados herméticamente en la refrigeradora a una temperatura no menor de 7°C ni mayor de 12°C.

Para el análisis de nuestro proceso productivo consideramos dos etapas: Etapa de abastecimiento de insumos y etapa de producción y atención.

a. Etapa de abastecimiento de insumos

Para esta etapa consideramos los siguientes aspectos:

- **Calidad**

  Aseguramos insumos de la mejor calidad debido a la gran responsabilidad que significa preparar alimentos; mantendremos como criterios importantes los siguientes:

  - Frutas e insumos sin deterioro o con partes malogradas.
  - Frutas frescas con un periodo no mayor a 5 días posteriores a su maduración.
  - Empaques adecuados para su almacenamiento.

- **Condiciones de compra**

  La búsqueda continua y evaluación de nuevos proveedores que ofrezcan mejores condiciones se ponderará según los siguientes criterios:

  - Precio
  - Condiciones de pago
  - Calidad de la fruta
  - Tiempo de entrega

  El objetivo es mejorar nuestro poder de negociación sobre los mismos y obtener el mejor valor de los insumos, un mayor coeficiente obtenido del beneficio entre el costo será siempre nuestra meta en todas nuestras compras.

- **Selección y clasificación de insumos**

  Contemplamos la selección y clasificación de materia prima e insumos, asignándoles categorías de acuerdo a su perecibilidad y a la frecuencia/volumen de compra.

  En base a esta clasificación y al consumo diario obtendremos información que nos ayudará a determinar el volumen óptimo de compra de insumos.

- **Stock mínimo**

  La sensibilidad de nuestros insumos al tiempo de exposición al medio ambiente es crítica, por lo tanto debemos mantener un stock mínimo adecuado para ser utilizados en la producción, que nos permita tener un flujo continuo y reducir las mermas o pérdidas.

A continuación describimos los principales procesos en esta etapa:

- **Elaboración del plan de compras**

  El administrador tendrá la responsabilidad de:

  - Evaluar permanentemente a los proveedores.
  - Manejar eficientemente el presupuesto de adquisiciones.
  - Toma de decisiones y elaborar el plan de compras semanal de los insumos y de los diferentes requerimientos.

- **Compras**

  Considerando el alto grado de perecibilidad de los insumos, realizaremos compras con una frecuencia de 2 veces por semana.

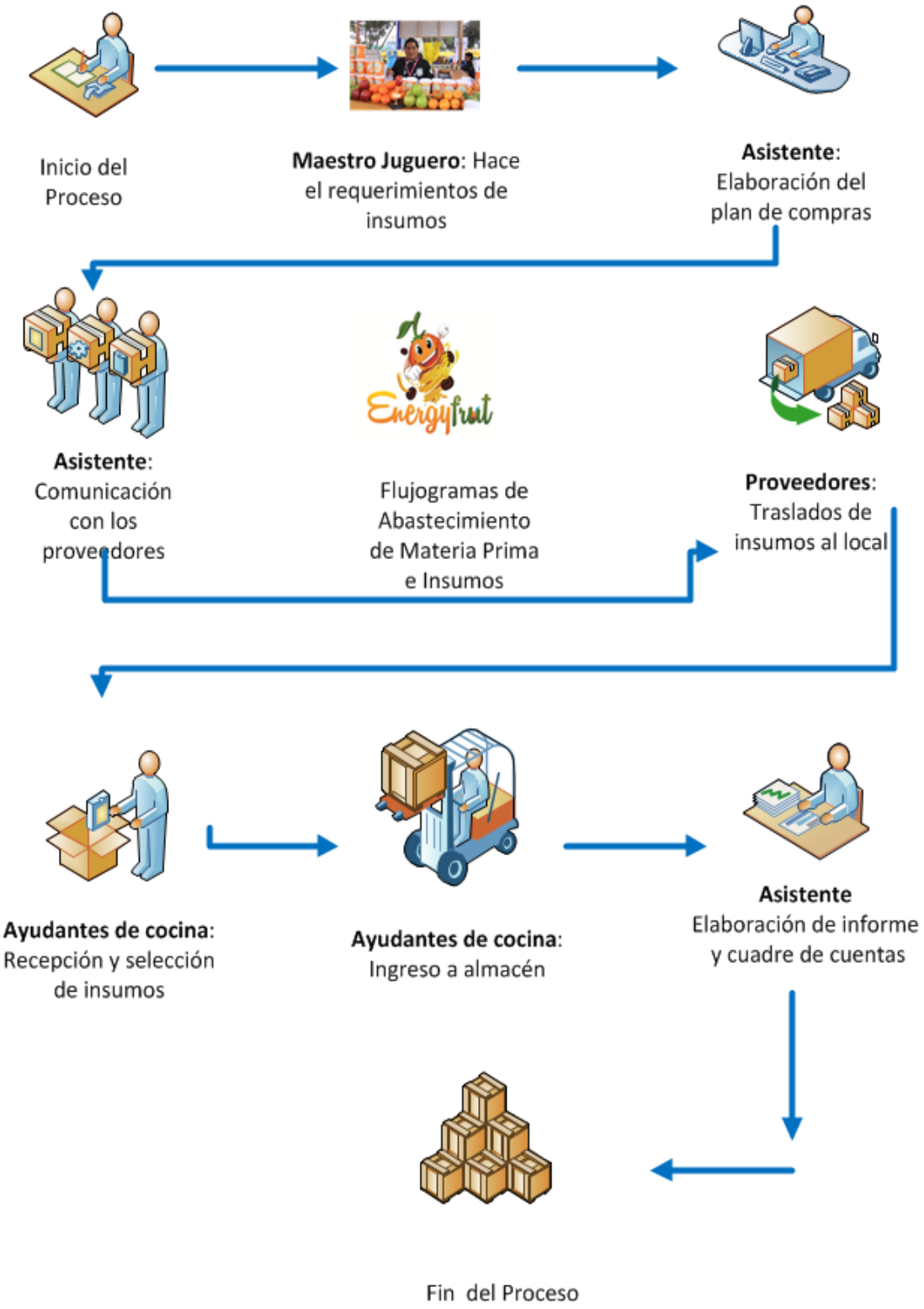
- **Traslado de insumos**

  El traslado a nuestro local, manipuleo y control de calidad de los insumos principales (fruta y tapioca) es responsabilidad del proveedor. El administrador es el responsable del traslado de los insumos no perecibles que se utilicen en nuestro proceso de producción y en las labores administrativas.

- **Recepción de insumos, control de calidad y verificación**

  Los operarios asignados son los responsables de la recepción, manipuleo y almacenaje de insumos que recibimos en el local.

Figura 5.1: Flujograma de la etapa de abastecimiento de insumos



Elaboración propia

b. Etapa de producción y atención

A continuación detallamos los principales procesos de esta etapa, los cuales son determinantes para asegurar un producto de calidad.

- **Recepción del pedido y cobranza**

  El cajero toma el pedido, lo ingresa en el sistema y lo transmite al área de preparación de jugos a través de un ticket electrónico, luego realiza el cobro por el servicio.

- **Recepción de pedido y preparación para atención**

  El ayudante de cocina recepciona la orden y toma las frutas e insumos almacenados de acuerdo al pedido.

- **Lavado, pelado y picado**

  El ayudante de cocina lava y pelas las frutas de acuerdo al tipo de jugo y las entrega al maestro juguero.

- **Preparación de jugo**

  La preparación del jugo está a cargo del maestro juguero, él recibe la fruta e insumos listos para la preparación. Luego de licuarlos procede al colado y servido del jugo; finalmente añade la tapioca preparada con café y lo entrega al ayudante de cocina.

- **Sellado a máquina**

  El ayudante de cocina procede con el sellado del vaso y entrega del producto al cliente.

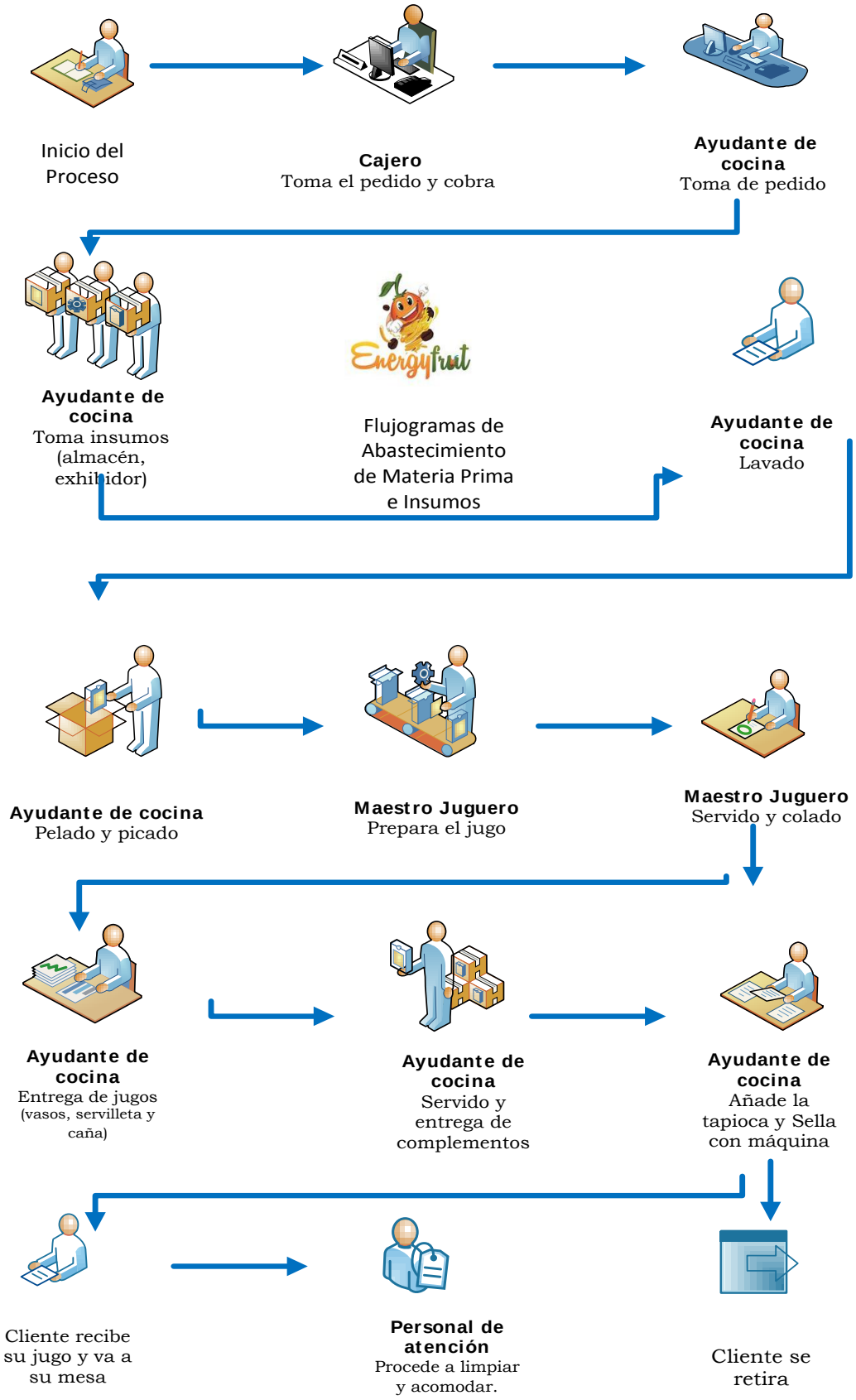
- **Servido y entrega de complementos**

  Se entrega el vaso sellado, servilleta, cañita y complemento si es que se indica en la orden.

- **Entrega de jugos al cliente**

  Se entrega el producto preparado, ya sea para consumo en local o para llevar.

Figura 5.2: Flujograma de producción de jugos y atención



Elaboración propia

5.1.2. Selección del equipamiento

A continuación detallamos los activos fijos a adquirir para el área operativa y administrativa.

Cuadro 5.2: Lista de activos fijos – Operaciones

(En nuevos soles)

Operaciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Activos Principales			
Máquina selladora de vasos	1	3,490	3,490
Computadora All in one HP	1	2,500	2,500
Caja registradora	1	2,500	2,500
Deshumedecedor	1	1,200	1,200
Congeladora Bosch	1	2,100	2,100
Refrigeradora Indurama	2	1,999	3,998
Horno Microondas Samsung	2	299	598
Licuadora Oster	3	249	747
Lavadero industrial de una poza	2	1,500	3,000
Mesa de trabajo de acero inoxidable	2	850	1,700
Exprimidor manual de cítricos	1	1,700	1,700
Mesa de atención al cliente	6	350	2,100
Coche de transporte	1	750	750
Silla de atención al cliente	24	70	1,680
Andamio de acero	4	1,500	6,000
Cafetera French Press	1	190	190
Utensilios de cocina	1	960	960
Sandwichera	1	139	139
Smart TV LED 55" Sony	1	3,999	3,999
Home Teather Sony	1	999	999
		Sub - Total	**40,350**

Elaboración propia

Cuadro 5.3: Lista de activos fijos – Administración

(En nuevos soles)

Administración	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Extintor Polvo Químico ABC 6kg.	2	60	120
Computadora All in one HP	1	2,500	2,500
Impresora Epson Multifuncional	1	300	300
Escritorio	1	450	450
Sillón de oficina	1	350	350
Sillas	2	90	180
Mueble multifuncional	1	600	600
		Sub - Total	**4,500**

Elaboración propia

5.1.3. Lay out

El local tendrá un área de 70m^2 subdivididas en 6 zonas, las cuales detallamos a continuación:

a. Área de preparación de jugos

Espacio donde se realiza el picado y lavado de frutas, así como la preparación de la tapioca con café. En esta área también se preparan los jugos y complementos.

b. Almacén de insumos y materia prima

Espacio donde se recepciona y almacena la materia prima e insumos, cuenta con una congeladora para la conservación de insumos que requieran mayor preservación.

c. Almacén de artículos de limpieza

Área que servirá para almacenar los productos que se utilizan para preservar la higiene del local, así como también insumos para el mantenimiento de las máquinas.

d. Oficina administrativa

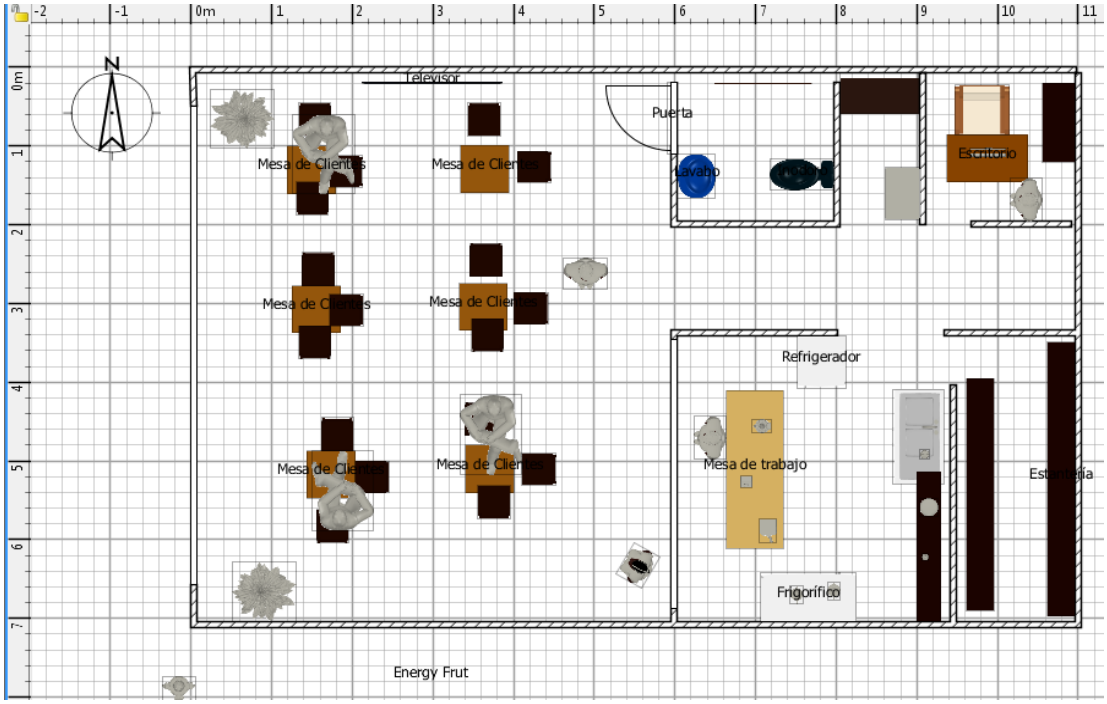
Área donde se ubicará el administrador y servirá para realizar las reuniones con el personal.

e. Sala de atención al público

Espacio que contará con 6 meses y 4 sillas cada una, tendrá una decoración moderna con ventanas de vidrio hacia la calle.

A continuación, se muestra la distribución general del local en un plano con medidas y vistas en 3D.

Figura 5.3: Distribución general del local

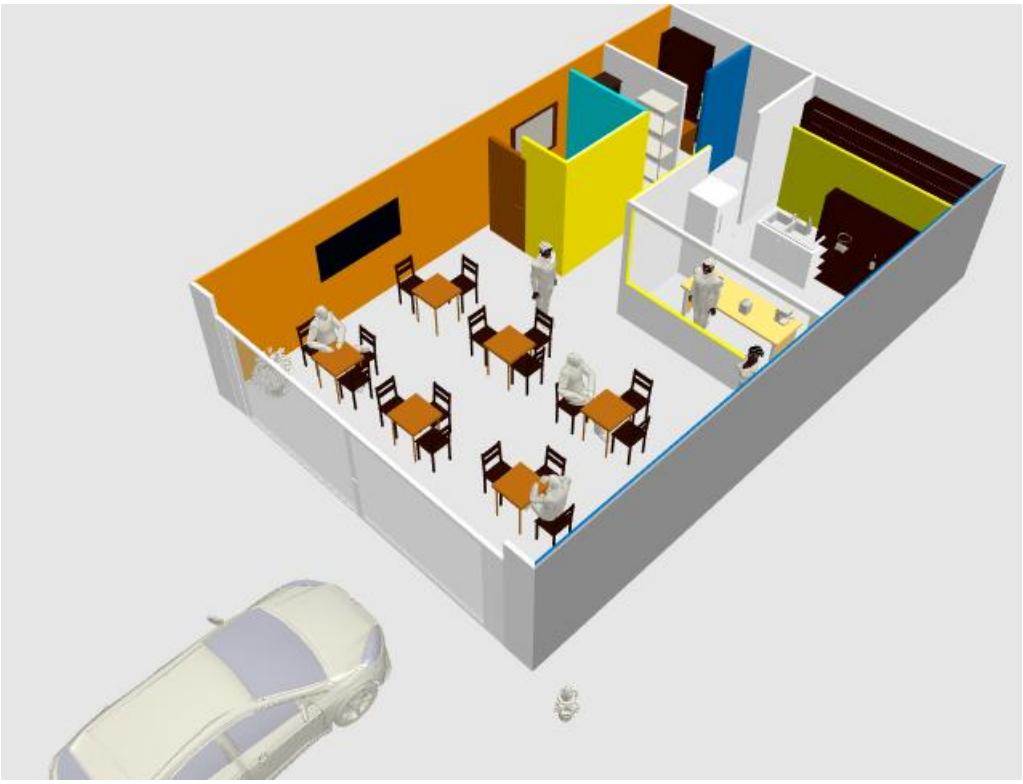


Elaboración propia

Figura 5.4: Distribución general del local – vista en 3D

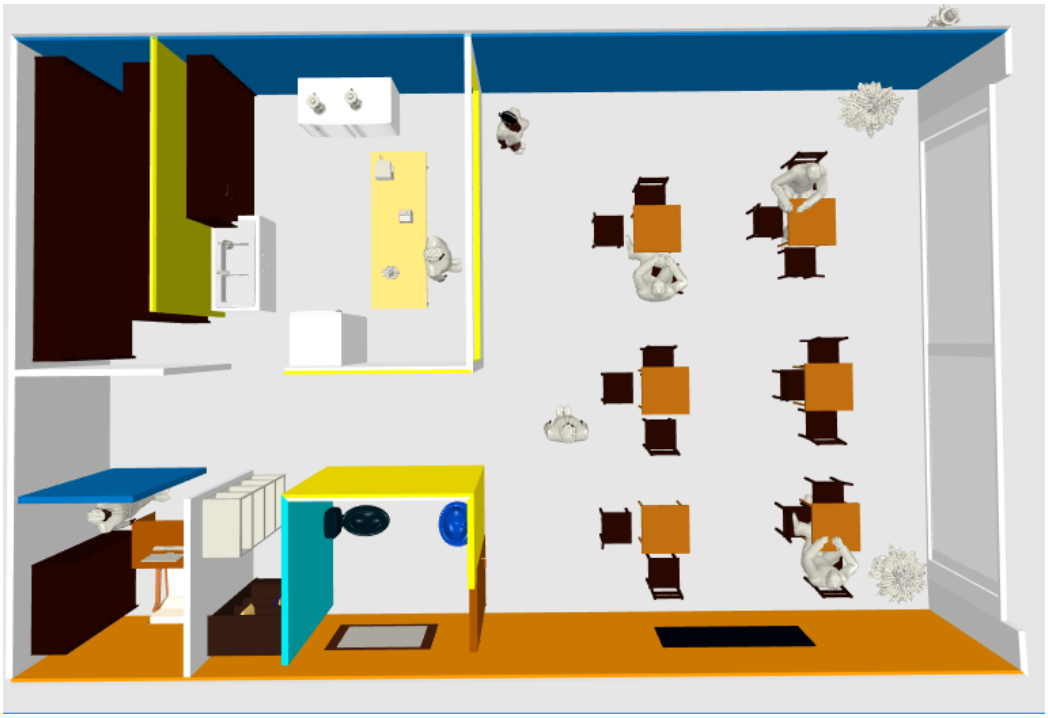
Elaboración propia

Figura 5.5: Distribución general del local – vista en 3D



Elaboración propia

Figura 5.6: Distribución general del local – vista en 3D



Elaboración propia

5.2. Determinación del tamaño

5.2.1. Proyección de crecimiento

a. Tamaño Normal

Determinamos el tamaño normal del negocio de acuerdo a dos tipos de capacidades: número de vasos de jugos y número de servicios en mesa. Consideramos como unidad productiva del negocio a la preparación de jugos y como capacidad de atención en el local a los servicios en mesa. De acuerdo a los resultados de la encuesta, un 41.22% de clientes consumiría los productos en el local.

Cuadro 5.4: Cálculo de capacidad de elaboración de jugos (En minutos)

Concepto	Minutos
Recepción de frutas e insumos	0.5
Colocar en licuadora de frutas e insumos	0.5
Licuado	1.5
Servido y colado	0.25
Agregar la tapioca	0.25
Envasado o servicio	1
Limpieza y preparado de espacios y equipo.	0.5
Total por jugo	**4.5**
Cálculo de Jugos por año	
Minutos por hora	60
Horas de trabajo por día 9am - 7pm	10
Número de licuadoras	3
Días laborables por mes	24
Meses por año	12
Total minutos disponibles	**518,400**
Número máximo de jugos al año	**115,200**

Elaboración propia

El negocio tiene la capacidad para preparar 115,200 vasos de jugo durante un año, esta capacidad se mantendrá constante durante la duración del proyecto.

Cuadro 5.5: Cálculo de capacidad de servicios en mesa (En minutos)

Concepto	Minutos
Preparación y entrega de jugos	4.5
Proceso de servicio en mesa	2.5
Tiempo promedio de estadía por mesas	20
Total por servicio	**27**
Cálculo de Servicios por año	
Minutos por hora	60
Horas de trabajo por día 9am - 7pm	10
Número de mesas*	8
Días laborables por mes	24
Meses por año	12
Total minutos disponibles	**1,382,400**
Número máximo de servicios al año	**51,200**

*6 mesas y 1 barra con 2 asientos.
Elaboración propia

El negocio podrá brindar al año 51,200 servicios de atención en sus 6 mesas y la barra de atención, con un tiempo promedio de estadía de 20 minutos.

La capacidad normal anual de preparado de jugos se ha calculado considerando los resultados de la pregunta 20 del cuestionario, con lo cual se determina el horario pico de consumo de 9am a 12pm.

Cuadro 5.6: Capacidad normal anual de preparado de jugos (Número de jugos)

Año 2016	Ene-Feb-Mar	Abr-May-Jun	Jul-Ago-Set	Oct-Nov-Dic
Franjas horarias	**Trim. 1**	**Trim. 2**	**Trim. 3**	**Trim. 4**
Promedio diario total	**62**	**44**	**85**	**196**
De 9am a 12pm	27	19	37	86
De 12pm a 15pm	17	12	24	55
De 15pm a 18pm	13	9	17	40
De 18pm a 19pm	4	3	6	14
Año 2017	Ene-Feb-Mar	Abr-May-Jun	Jul-Ago-Set	Oct-Nov-Dic
Promedio diario total	**70**	**50**	**96**	**225**
De 9am a 12pm	31	22	42	99
De 12pm a 15pm	20	14	27	63
De 15pm a 18pm	14	10	20	46
De 18pm a 19pm	5	4	7	16
Año 2018	Ene-Feb-Mar	Abr-May-Jun	Jul-Ago-Set	Oct-Nov-Dic
Promedio diario total	**78**	**57**	**110**	**259**
De 9am a 12pm	34	25	48	114
De 12pm a 15pm	22	16	31	73
De 15pm a 18pm	16	12	23	53
De 18pm a 19pm	6	4	8	19
Año 2019	Ene-Feb-Mar	Abr-May-Jun	Jul-Ago-Set	Oct-Nov-Dic
Promedio diario total	**88**	**66**	**125**	**298**
De 9am a 12pm	39	29	55	131
De 12pm a 15pm	25	18	35	84
De 15pm a 18pm	18	14	26	61
De 18pm a 19pm	6	5	9	21
Año 2020	Ene-Feb-Mar	Abr-May-Jun	Jul-Ago-Set	Oct-Nov-Dic
Promedio diario total	**100**	**76**	**143**	**343**
De 9am a 12pm	44	33	63	151
De 12pm a 15pm	28	21	40	96
De 15pm a 18pm	21	16	30	71
De 18pm a 19pm	7	5	10	25

Elaboración propia

La capacidad normal de servicios en mesa se ha calculado considerando los resultados de la pregunta 22 del cuestionario, con lo cual se determina que el 41% de clientes realizaría el consumo dentro del local.

Cuadro 5.7: Capacidad normal de servicios en mesa por año (Número de jugos)

Año 2016		
Franjas horarias	**Por día según trimestre pico**	**Por hora en trimestre pico**
Promedio diario total	**81**	**27**
De 9am a 12pm	36	12
De 12pm a 15pm	23	8
De 15pm a 18pm	17	6
De 18pm a 19pm	6	2
Año 2017		
Promedio diario total	**93**	**31**
De 9am a 12pm	41	14
De 12pm a 15pm	26	9
De 15pm a 18pm	19	6
De 18pm a 19pm	7	2
Año 2018		
Promedio diario total	**107**	**36**
De 9am a 12pm	47	16
De 12pm a 15pm	30	10
De 15pm a 18pm	22	7
De 18pm a 19pm	8	3
Año 2019		
Promedio diario total	**123**	**41**
De 9am a 12pm	54	18
De 12pm a 15pm	35	12
De 15pm a 18pm	25	8
De 18pm a 19pm	9	3
Año 2020		
Promedio diario total	**141**	**47**
De 9am a 12pm	62	21
De 12pm a 15pm	40	13
De 15pm a 18pm	29	10
De 18pm a 19pm	10	3

Elaboración propia

En resumen, tendremos como demanda promedio de preparado de jugos y servicios en mesa en el trimestre pico a lo siguiente:

Cuadro 5.8: Resumen de capacidad normal promedio de servicios en mesa y preparado de jugos

(Número de jugos)

Demanda de servicios en mesa					
Concepto	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Promedio diario del trimestre pico (IV Trim)	81	93	107	123	141
Demanda de preparación de jugos					
Concepto	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Promedio diario del trimestre pico (IV Trim)	196	225	259	298	343

Elaboración propia

b. Tamaño Máximo

A continuación, realizaremos el cálculo del tamaño máximo de producción del negocio, o capacidad máxima, en función a la capacidad instalada y los cálculos realizados anteriormente.

Cuadro 5.9: Cálculo de jugos - Capacidad máxima por trimestre

Cálculo de jugos - Capacidad Máxima por trimestre	
Preparación de jugos	4.5
Minutos por hora	60.0
Horas de trabajo por día 9am - 7pm	10.0
Número de licuadoras operativas	3.0
Días laborables por mes	24.0
Meses por trimestre	3.0
Total minutos disponibles	**129,600**

Número máximo de jugos por trim.	**28,800**

Elaboración propia

Cuadro 5.10: Cálculo de jugos - Capacidad máxima en franja horaria pico

Franja Horaria (9am -12pm)	
Preparación de Jugos	4.5
Minutos por hora	60.0
Franja horaria pico 9am - 12pm	3.0
Número de licuadoras operativas	3.0
Total minutos disponibles	**540**

Número máximo de jugos en Franja horaria	**120**

Elaboración propia

Cuadro 5.11: Resumen de capacidad máxima promedio de servicios en mesa y preparado de jugos (Número de jugos)

Capacidad Máxima de servicios en mesa					
Concepto	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Capacidad Máxima Diaria	178	178	178	178	178
Capacidad Máxima Anual	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200
Capacidad Máxima de preparación de jugos					
Concepto	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Capacidad Máxima Diaria	400	400	400	400	400
Capacidad Máxima Anual	115,200	115,200	115,200	115,200	115,200

Elaboración propia

- **Porcentaje de utilización de capacidad instalada**

  El porcentaje utilizado de la capacidad total será calculado dividiendo la demanda diaria y la capacidad máxima de cada año.

Cuadro 5.12: Comparativo del promedio diario del trimestre pico con capacidad máxima diaria (Servicios en mesa)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Promedio diario del trimestre pico (IV Trim)	81	93	107	123	141
Capacidad Máxima Diaria	178	178	178	178	178
% Utilizado	**45.5%**	**52.2%**	**60.0%**	**69.0%**	**79.5%**

Elaboración propia

Cuadro 5.13: Comparativo del promedio diario del trimestre pico con capacidad máxima diaria (Número de jugos)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Promedio diario del trimestre pico (IV Trim)	196	225	259	298	343
Capacidad Máxima Diaria	400	400	400	400	400
% Utilizado	**49.0%**	**56.3%**	**64.7%**	**74.4%**	**85.7%**

Elaboración propia

De acuerdo a los cálculos realizados, en el trimestre pico del quinto año de evaluación tendríamos una utilización de 85.7% en preparación de jugos y de 79.5% en servicios en mesa. El negocio contaría con la capacidad de cubrir la demanda de nuestra proyección a cinco años sin necesidad de invertir en nuevos activos, sólo realizando inversiones por renovación de equipos.

5.2.2. Recursos

A continuación, se detalla el personal que se requiere para cubrir las áreas de producción y atención al público:

Cuadro 5.14: Cuadro de personal

CANTIDAD	NOMBRE	FUNCIONES
1	Maestro juguero	▪ Se encargará de la elaboración de los distintos jugos solicitados por los clientes, asegurando los estándares de calidad establecidos.
1	Ayudante de cocina	▪ Ayudará a la elaboración de jugos mediante el cortado y pelado de la fruta, así como de la limpieza de los instrumentos de cocina.
1	Volante	▪ Cubrirá los horarios de empleados que se encuentren de descanso.
1	Cajero	▪ Realizar funciones de caja, relacionadas al cobro y cuadre de caja diario. Además entregará a los clientes los complementos solicitados.
1	Personal de atención al público	▪ Tendrá la relación directa con los clientes, deberá mantener el orden y limpieza del local.
5	**Operarios en total**	

Elaboración propia

5.2.3. Tecnología

a. Maquinaria y equipos

Los principales equipos que utilizaremos en el área de operaciones y administración serán:

Cuadro 5.15: Detalle de maquinaria y equipos

	Congelador (1) Marca: Bosch Modelo: GCM25AW001 Capacidad 271 litros. Modo Conservador: Ideal para conservar alimentos y enfriar bebidas. Manija con aplicación en acero inoxidable y llave. Poder de congelación: 23.3 kg. Autonomía: 22 horas. Función Súper Freezing: Congela tus alimentos en menos tiempo llegando hasta -24°C. Drenaje posterior para fácil limpieza. Dimensiones: • Alto: 96 cm • Ancho: 102 cm • Fondo: 72 cm
	Horno microondas (2) Horno Microondas MS-1142W 30 lt Marca: LG Modelo: MS-1142W Capacidad: 1,1 p3 / 30 lt Botón Menú especializado en 3 categorías: Comida sana, Platos Internacionales y Postres. 10 niveles de potencia. Descongelamiento rápido. Eco On (Ahorro de Energía). Descongelamiento Automático (Por tipo de carne y peso). Dimensiones: • Ancho: 50,8 cm • Alto: 29 cm • Profundidad: 35,4 cm

Continúa…

Cuadro 5.15: Detalle de maquinaria y equipos

…viene

	Refrigeradora (2) Marca: INDURAMA Modelo: RI 480 QUARZO Color: Cromo Capacidad: 342 lt No Frost Bandeja de vidrio templado. Balcón transparente. Hielo fácil en la contrapuerta. Iluminación LED. Bandejas regulables de vidrio templado. Legumbreras transparentes tipo canasta. Puertas en lámina metalizada gris. Dispensador de agua. Accesorios: Bandeja porta huevos, Porta leche. Dimensiones: • Alto: 174 cm • Ancho: 71 cm • Profundidad: 70 cm
	Licuadora (3) Marca: Oster Modelo: 250-22E. Potente motor de 600 Watts. 02 Velocidades con perilla rotativa. Vaso de vidrio con capacidad para 5 tazas (1.25 Litros). Exclusivo sistema de acople metal contra metal All-Metal Drive. Clásico diseño cromado Osterizer. Revolucionaria cuchilla de acero inoxidable con exclusivo diseño para licuar hasta los ingredientes más duros. Tapón medidor de plástico transparente, con capacidad de 60ml (02 onzas).

Continúa…

Cuadro 5.15: Detalle de maquinaria y equipos

…viene

	Exprimidor manual de cítricos (1) El diseño de este exprimidor está pensado para obtener la mayor presión a partir del menor esfuerzo físico posible, lo cual es ideal si desea darle a este artefacto un uso comercial. Dimensiones: 19cms de largo por 15cms de ancho por 41 cms de alto. Hecho de metal cromado y acero inoxidable.
	Máquina selladora de vasos (1) Marca: ETON Modelo: ET-A9 Sellado entre 300-400 vasos/hr. Sellado totalmente automático. Diámetro de sellado: 9.5 cm. Con anillos adaptadores sella también vasos más pequeños: 7.6 cm Vasos de 16, 14, 12, 10 y 8 onzas Rebobinado automático. Controlador de temperatura. Estructura de acero inoxidable. 220V / 50-60HZ / 350W Medidas: 28.2 x 37.0 x 54.0 cm Peso: 25 kg
	Sandwichera grill (1) Marca: Oster Modelo: CKSTPA2880 Potencia (Watts): 1400 Superficie lisa antiadherente Cuenta con un sistema de altura ajustable que se adapta a distintos tipos de panes. Su cuerpo está recubierto en acero inoxidable brindando una mayor resistencia y durabilidad. Ancho 34.5 cm Alto 32 cm

Continúa…

Cuadro 5.15: Detalle de maquinaria y equipos

…viene

	Deshumedecedor (1) Marca: Imaco Modelo: RAE711. Potencia de 260 W. Capacidad de 10 lt diarios de agua. Pantalla de control digital. Área de acción de 20 mt2. Silencioso. Juego de ruedas para fácil traslado.
	Televisor SONY Triluminos 3D Smart TV Full HD (1) 55 pulgadas Tipo de pantalla: LED Resolución: Full HD Formato de pantalla: 16:9 HDTV Ready Potencia de audio: 20 W Closed Caption Sleep Timer On/Off Timer Reloj 3D Triluminos X Reality Pro
	Home Theatre SONY 3D (1) Tipo de reproductor: Blu-ray / DVD. Bluetooth One-Touch simplifica tu vida. Conexión Wi-Fi Incorporada. Puerto USB 1 Salida HDMI Consumo de energía (en operación): 95W Potencia máxima de salida : 1000W Realce de sonidos bajos Bass Reflex Formato de audio: FLAC / MP3 / M-PEG2 / AAC / WMA / LCPM / DTS Modo Football

Continúa…

Cuadro 5.15: Detalle de maquinaria y equipos

…viene

	Caja registradora electrónica (1) Modelo: ER-350 II Departamentos: 8/16 Plus 300 ítems Imprime: fecha, hora, 5 líneas programables de 5 caracteres para el ticket, 10 caracteres para los departamentos y plus. Impresor matriz de puntos, alfanumérica. Velocidad: 3.2 líneas por segundo. Aditamentos: torreta display y llaves para cada posición de switch. Gaveta con llave, 5 espacios para monedas. Reportes: venta diaria, venta por hora y venta por cada producto. Voltaje: 220 / 60 hz
	Cafetera french press (1) Marca: BODUM Terminación cromada. Filtro de acero inoxidable. Asa de bakelita extremadamente resistente al calor. Hecha en Portugal.
	Computadora HP All in One (2) Marca: HP Modelo: 19-2230LA Procesador: Intel Core i3-4150T. Velocidad del procesador: 3.00 GHz. Memoria RAM: 4GB Disco duro: 1TB Tamaño de pantalla: 19.45" Tipo de pantalla: HD LED Sistema operativo: Windows 8.1 USB: 6 Grabador de DVD SuperMulti con bandeja delgada.

Continúa…

Cuadro 5.15: Detalle de maquinaria y equipos

…viene

	Impresora EPSON multifuncional (1) Tecnología de inyección de tinta MicroPiezo de 4 colores (CMYK). Resolución: Hasta 5760 x 1440 dpi optimizada en varios tipos de papel. Velocidad máxima de impresión y copiado: 33 ppm/cpm en negro y Color 15 ppm/cpm. Velocidad de impresión Normal: 8,7 ppm en negro y 4,5 ppm a color. Profundidad del color: 48 bits Bandeja de salida: 30 hojas Capacidad de entrada de papel: 100 hojas / 10 sobres.

Fuente: "Tienda en Línea". En: **Saga Fallabella**. [en línea]. PE, may., 2016. [citado 15 mayo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: www.falabella.com.pe

b. Herramientas y utensilios

A continuación se detalla las principales herramientas y utensilios que utilizaremos en el área de operaciones:

Cuadro 5.16: Detalle de herramientas y utensilios

	Lavaderos industriales (2) Se requerirá de 2 lavaderos industriales Trinox, construidas íntegramente en acero inoxidable modelo AISI 304, presentando 1 poza y 1 Escurridero, Tablero superior de 1/16" de espesor con bordes anti rebose.

Continúa…

Cuadro 5.16: Detalle de herramientas y utensilios

…viene

	Mesa de trabajo de acero inoxidable (2) Se requerirá de 2 mesas de trabajo de acero inoxidable calidad AISI304, presentando además patas montadas sobre estructura reforzada en tubo de acero inoxidable, nivelables en altura, pueden ser murales o centrales. Tamaño 2 x 1 x 1.2 mt.
	Andamios de acero inoxidable (4) Se requiere 4 andamios de acero inoxidable de 2.2 metros de altura con divisiones regulables, de 3 metros de largo por 0.3 de fondo.
	Coche de transporte de acero inoxidable (4) Se requerirá de un coche para transportar los insumos, presenta una estructura de perfil cuadrado de acero inoxidable de 30x30mm, barra de empuje de tubo redondeado de acero inoxidable, bandejas de acero Inoxidable, ruedas de 0 5”, 2 con frenos.

Continúa…

Cuadro 5.16: Detalle de herramientas y utensilios

…viene

	Vajillas y utensilios de acero inoxidable (1)
	Sillas de atención al cliente (24) **Mesas de atención al cliente (6)** Los juegos de sillas y mesas serán de acero y tendrá colores vivos en la superficie de tal manera que den una impresión de limpieza y modernidad.

Fuente: "Tienda en Línea". En: **Equipamiento de Cocina.** [en línea]. PE, may., 2016. [citado 15 mayo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: www.equipamientodecocina.com

5.2.4. Selección del tamaño ideal

Se utilizó el método de determinación del área mínima para el cálculo del área requerida para nuestro local.

Cuadro 5.17: Determinación del valor de H y k (m)

Hallando el valor de H			
Equipos	**Altura**	**Número**	**Alt * Num**
Congeladora Bosch	0.96	1	0.96
Refrigeradora Indurama	0.96	2	1.92
Deshumedecedor	0.44	1	0.44
Lavadero industrial	0.85	2	1.70
Mesa de trabajo 1	1.20	1	1.20
Mesa de trabajo 2	1.20	1	1.20
Andamio de acero	2.20	4	8.80
Mesa de atención al cliente	1.00	6	6.00
Sillas atención al cliente	0.85	24	20.40
Escritorio	0.75	1	0.75
Sillón de oficina	0.90	1	0.90
Sillas	0.85	2	1.70
Mueble multifuncional	2.20	1	2.20
Total		**47**	**48.17**
H = altura promedio			**1.10**

Hallando el valor de k			
	h	**H**	**k**
K = h/(2*H)	1.65	1.10	0.75

Elaboración propia

Cuadro 5.18: Determinación del área mínima (m2)

DETERMINACIÓN DEL ÁREA MÍNIMA										
Equipos	**Largo (m)**	**Ancho (m)**	**Altura (m)**	**Número**	**N: lado útil**	**Ss (m2)**	**Sg (m2)**	**Se (m2)**	**St (m2)**	**ST (m2)**
Congeladora Bosch	0.50	0.72	0.96	1	1	0.36	0.36	0.54	1.26	1.26
Refrigeradora Indurama	0.50	0.69	0.96	2	1	0.35	0.35	0.52	1.21	2.41
Deshumedecedor	0.31	0.21	0.44	1	1	0.07	0.07	0.10	0.23	0.23
Lavadero industrial	0.70	0.60	0.85	2	1	0.42	0.42	0.63	1.47	2.93
Mesa de trabajo 1	1.20	0.50	1.20	1	4	0.60	2.40	2.24	5.24	5.24
Mesa de trabajo 2	1.20	0.50	1.20	1	1	0.60	0.60	0.90	2.10	2.10
Andamio de acero	1.20	0.30	2.20	4	1	0.36	0.36	0.54	1.26	5.03
Mesa de atención al cliente	0.50	0.50	1.00	6	4	0.25	1.00	0.93	2.18	13.10
Sillas atención al cliente	0.40	0.40	0.85	24	1	0.16	0.16	0.24	0.56	13.42
Escritorio	1.00	0.60	0.75	1	1	0.60	0.60	0.90	2.10	2.10
Sillón de oficina	0.60	0.60	0.90	1	1	0.36	0.36	0.54	1.26	1.26
Sillas	0.40	0.40	0.85	2	1	0.16	0.16	0.24	0.56	1.12
Mueble multifuncional	1.20	0.40	2.20	1	1	0.48	0.48	0.72	1.68	1.68
TOTAL										**51.86**

Elaboración propia

Cuadro 5.19: Determinación del área total mínima

(En metros cuadrados)

Hallando el Área Total Mínima				
Equipos	**Muros 10%**	**Movimientos 15%**	**Espacios libres 10%**	**Total (m2)**
51.86	5.19	7.78	5.19	**70.02**

Elaboración propia

Según los resultados de la determinación del área mínima, requerimos de un local comercial de al menos 70 m2.

5.3. Estudio de localización

5.3.1. Definición de factores locacionales

Para determinar la locación adecuada tomamos en cuenta criterios que contribuyan a minimizar los costos de inversión y gastos a realizar durante el proceso productivo del negocio. Por ello procedemos a evaluar:

a. Macro Localización

Seleccionamos a las inmediaciones de la USIL para la ubicación del local, lo cual nos permitiría tener una mayor capacidad de atracción de clientes y poca concentración de competencia directa. Asimismo, estaríamos ubicados cerca de en una avenida principal, Av. La Fontana, que cuenta con un acceso rápido y seguro.

b. Micro Localización

Se evaluó el conjunto de calles y avenidas aledañas a la Universidad San Ignacio de Loyola – Sede La Molina,

entre las cuales se encuentran:

- Av. La Fontana
- Av. La Molina
- Calle Los Canarios
- Calle San Ignacio de Loyola

Según los siguientes criterios y los pesos asignados, se indican los valores ponderados para cada lugar de evaluación.

- Cercanía al mercado objetivo - 25 %
- Disponibilidad - 20 %
- Costo de alquiler - 15 %
- Tamaño adecuado e idoneidad de espacios - 20 %
- Acceso a avenidas principales - 20%

Se evalúa dando puntaje del 01 al 10.

Cuadro 5.20: Evaluación de micro localización

Factores a evaluar	Peso	Av. La Fontana	Ponderación Av. La Fontana	Av. La Molina	Ponderación Av. La Molina	Calle Los Canarios	Ponderación Calle Los Canarios	Calle San Ignacio de Loyola	Ponderación Calle San Ignacio de Loyola
Cercanía al mercado objetivo	25%	8	2.0	7	1.8	7	1.8	9	2.3
Disponibilidad	20%	7	1.4	8	1.6	8	1.6	7	1.4
Costo de alquiler	15%	7	1.1	6	0.9	8	1.2	7	1.1
Tamaño adecuado e idoneidad de espacios	20%	7	1.4	8	1.6	6	1.2	8	1.6
Acceso a avenidas principales	20%	9	1.8	9	1.8	8	1.6	9	1.8
Total	**100%**		**7.7**		**7.7**		**7.4**		**8.1**

Elaboración propia

5.3.2. Determinación de la localización óptima

La Calle San Ignacio de Loyola obtuvo una mayor ponderación (8.1), mientras que la menor ponderación fue

para calle Los Canarios (7.4).

Descripción de la ubicación con mayor ponderación:

- País: Perú
- Departamento: Lima
- Distrito: La Molina
- Dirección: C.C. La Rotonda / avenida San Ignacio de Loyola.
- Descripción del predio: 6 ambientes: 2 baños, 1 salón, 1 cocina, 3 ambientes internos.
- Avenidas cercanas: La Fontana, Javier Prado Este y La Molina.
- Costo de alquiler: S/. 1,875.00 por mes.
- Condiciones: S/.5,000.00 de garantía.

Figura 5.7: Ubicación del negocio (plano)

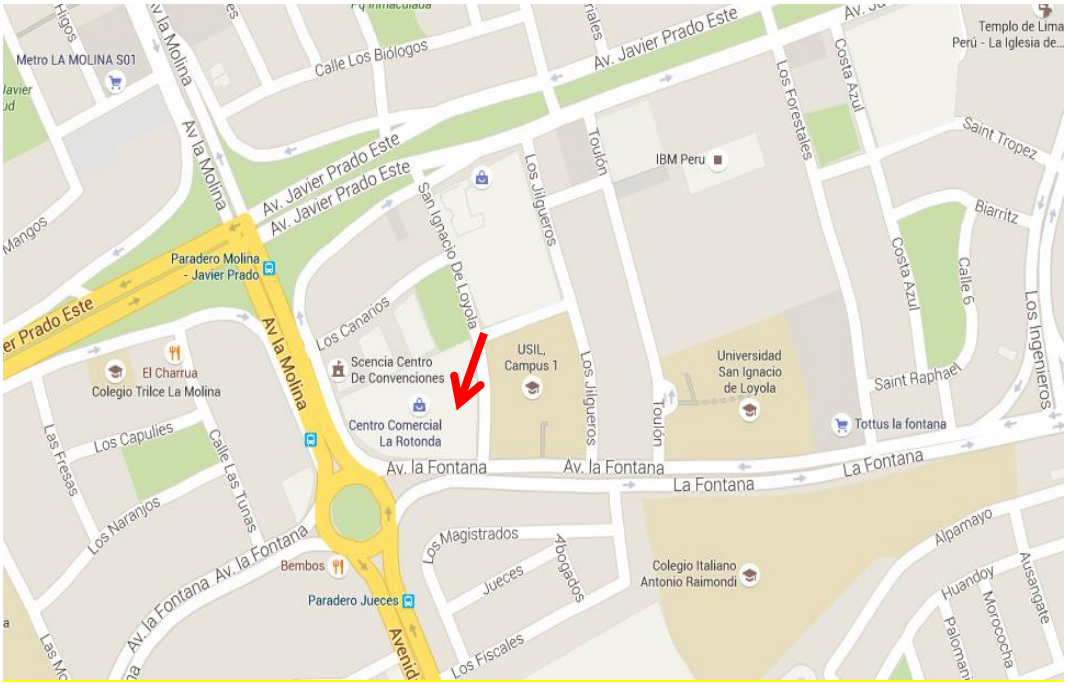


Figura 5.8: Ubicación del negocio (foto satelital)

Elaboración propia

5.3.3. Consideraciones legales

a. Normas legales de mercado

Para el inicio de operaciones requerimos que nuestra juguería se encuentre registrada en el Registro Único de Contribuyentes, según la ley N° 26935, ley sobre simplificación de procedimientos para obtener Registros Administrativos. Adicionalmente contaremos con la Licencia Municipal de Funcionamiento de la Municipalidad de La Molina.

- **Licencia de Funcionamiento**

  Para obtener la licencia de funcionamiento debemos presentar la siguiente documentación:

  - Solicitud de Licencia de Funcionamiento, la cual debe incluir el número de RUC y DNI o carnet de extranjería del representante legal.

- Vigencia de poder del representante legal.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.
- Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a normativa vigente.

- **Registro Sanitario**

  Requisito indispensable para estar autorizados a comercializar alimentos preparados en nuestro establecimiento. A continuación detallamos el proceso para obtenerlo:

  Llenar formulario y anexo, el cual será presentado luego de obtener el análisis físico – químico y microbiológico suscrito por el representante legal. Este formulario debe contener la siguiente información:

  - Nombre o Razón Social, domicilio y número de RUC.
  - Nombre comercial y marca del producto o grupo de productos.
  - Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos.
  - Condiciones de conservación y almacenamiento.
  - Datos sobre el envase utilizado.
  - Período de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento, en

función al estudio de vida del producto en anaquel.

Llevar el producto a analizar en un laboratorio acreditado por INDECOPI para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos.

Adjuntar los resultados de los análisis (tiene vigencia de 1 año).

Luego de la revisión se debe efectuar el depósito por concepto de pago en el Banco de la Nación, el pago por trámite es de S/.241.50, tiene una duración de siete días útiles y una vigencia de cinco años.

b. Normas Legales Organizacionales

La empresa se constituirá bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), cumpliendo con las disposiciones estipuladas en la ley General de Sociedades, ley 26887. Siendo principales características el no realizar cotizaciones en bolsa, suprimir al directorio, acreditar representación en la junta de accionistas mediante terceros, y responsabilidad limitada sólo por el patrimonio aportado de la empresa.

El accionariado está conformado por: Shirley Yactayo 33.33% de participación, Iván Bautista con 33.33% de participación y Renato Olivera con 33.34% de participación. La junta general de accionistas, conformada por los 3 participantes, designará como Administrador a Iván Bautista, el cual se encargará de

la representación y administración de la empresa.

En cuanto a la legislación laboral, la empresa se acoge al régimen de Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), DS Nº 009-2003-TR, con base en la ley Nº 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Encontramos como característica principal a la reducción de la carga laboral al 50%, la obligatoriedad del seguro de EsSalud cuyo costo es subvencionado por el estado al 50% y la no obligatoriedad del pago de utilidades.

En cuanto a la legislación tributaria, las operaciones de la empresa se desarrollan dentro del régimen general del impuesto a la renta y renta empresarial (3ra categoría) donde se aplican el pago del 28% por concepto de Impuesto a la Renta (IR) y el 18% por concepto de pago de Impuesto General a las Ventas (IGV).

CAPÍTULO VI

6. Aspectos organizacionales

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

La cultura organizacional estará basada en los valores de la responsabilidad, la integridad, el respeto, la cooperación, que fomenten un entorno de trabajo saludable para todos los colaboradores; donde se desarrolle a su vez un sólido compromiso y dedicación hacia los clientes y consumidores.

Nuestro equipo de trabajo será personal joven con actitud positiva y proactiva, competente en la labor que realice y con una excelente actitud de servicio.

Nuestra política organizacional será horizontal, donde se promueva la iniciativa, el sano debate y exista apertura hacia las nuevas ideas que impulsen la mejora continua en la organización.

6.1.1. Visión

Fred David en su libro Administración Estratégica [57] propone desarrollar la Visión de una empresa formulando las siguientes preguntas:

¿Qué queremos llegar a ser?

[57] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 76.

Llegar ser referente en bebidas naturales energizantes.

¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?
Consolidar la marca y poder crecer con más sucursales.

En base a las respuestas podemos formular la siguiente visión: "Llegar a ser la empresa referente en bebidas energizantes naturales manteniendo un posicionamiento continuo brindando un servicio de calidad"

6.1.2. Misión

Fred David en su libro Administración Estratégica [58] propone desarrollar la misión de una empresa formulando las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro negocio?
Nuestro servicio principal es la de preparación de bebidas naturales con complemento energético.

¿Qué necesidad satisfacemos?
La necesidad de energía y estimulantes de manera 100% natural.

En base a las respuestas podemos formular la siguiente misión: "Brindar a nuestros clientes la mejor experiencia en bebidas energéticas, nutritivas, naturales y saludables y

[58] DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 76.

fomentar la alimentación saludable con insumos frescos y de la mejor calidad".

6.1.3. Principios

Nuestros principios son los siguientes:

- Todas nuestras bebidas siempre energéticas, estimulantes, naturales y frescas.
- Atención amigable, rápida y personalizada.
- Destacar por la calidad del servicio que se brinda, para garantizar la fidelidad de los clientes.

6.2. Formulación de la estrategia de negocio

Basados en el análisis estructural del sector industrial expuesto en el capítulo II y con el objetivo de crear una posición defendible para enfrentar el microentorno definimos la estrategia genérica de ***diferenciación***[59]**,** basada en:

- La mezcla de atributos del producto principal (resultado de la combinación entre frutas frescas, tapioca y cafeína) es única en el mercado.
- La innovación en un producto natural, estimulante y energético en las alternativas de frutas que prefiera el cliente.
- Por el lado del servicio, orientada a la satisfacción del cliente, desde que ingresa al local, se le entregue su pedido mediante una atención rápida en un ambiente agradable.

[59] PORTER, Michael. Estrategias Competitivas, técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. 23ta ed. México.: Compañía Editorial Continental S.A de C.V México 1997. p. 55.

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

A continuación describimos las ventajas que nos permitirán tener una posición competitiva en el mercado basados en el libro "Ventaja Competitivas" de Michael Porter [60] y nuestra matriz del perfil competitivo expuesto en el capítulo II.

6.3.1. Producto innovador

Nuestro producto es innovador, ya que concentra en una sola bebida el aporte energético de la tapioca, el antioxidante y estimulante del café (ver Anexo N° 4), y el valor nutritivo de las frutas; es decir nuestro producto brinda un valor nutritivo-energético-estimulante. En el mercado peruano no existe el servicio que ofrecemos el cual combine la tapioca y el café como complemento de los jugos naturales.

6.3.2. Gestión de la calidad

Una adecuada gestión de la calidad de los productos y procesos; en resumen nuestro modelamiento y selección de procesos productivos descritos en el capítulo V representa una ventaja competitiva para la empresa, que conlleva efectos positivos sobre las ventas y la posible reducción de costos a largo plazo. Con respecto a la calidad del producto, ésta se refleja en los siguientes aspectos:

[60] PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. ed. México.: Ediciones Pirámide México 2015. p. 185

a. Calidad de los insumos

- Insumos de proveedores previamente seleccionados.
- Insumos serán manipulados según las recomendaciones básicas del "Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos (BPM)[61]".

b. Consistencia y sabor

El diseño, elaboración y combinación de las fórmulas permite un balance entre la tapioca, café, frutas, agua y demás ingredientes que da como resultado una consistencia, sensación y sabor único.

c. Procesos productivos

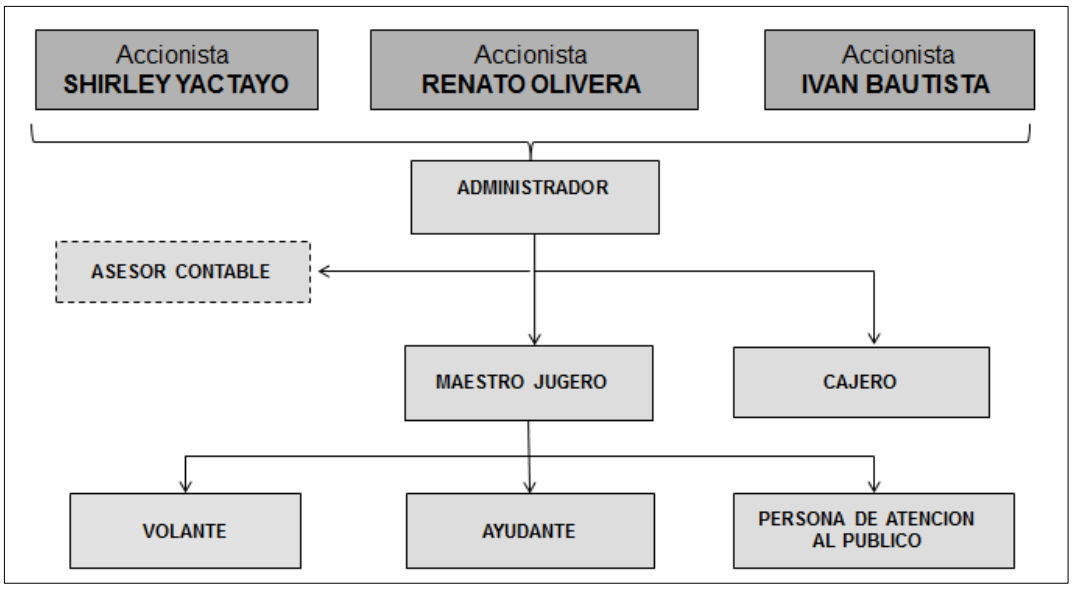
Un factor diferenciador valorado la matriz del perfil competitivo del capítulo II es la atención rápida, limpieza y orden el cual esta descrito en el modelamiento de procesos productivos del capítulo V; con lo cual aseguramos su estandarización.

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

Nuestro organigrama está compuesto por siete empleados, en la parte superior de la misma se encuentran los tres accionistas seguidos por el administrador designado.

[61] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. **Manual de Capacitación para Manipuladores de Alimentos.** [en línea]. USA: OMS, 2015. [citado 10 diciembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/manual-manipuladores-alimentos.pdf

Figura 6.1: Organigrama oficial de "Energyfrut"



Elaboración propia

6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación realizamos una breve descripción de los requisitos establecidos y las funciones de cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica de la empresa.

6.5.1. Administrador

a. Requisitos para el puesto:

- Estudio superior universitario: Administrador o Ingeniero Industrial.
- Experiencia laboral en el rubro de servicios mínima de un año.
- Conocimientos de herramientas de cómputo: Office y Windows a nivel intermedio.
- Reporta a: Accionistas

b. Funciones:

- Ser el representante legal del negocio.
- Encargado de dirigir de forma eficiente las actividades que se realicen en la empresa, supervisar la inducción de los nuevos empleados, cumplir funciones de administración y solución de problemas con clientes cuando es necesario.
- Responsable de la contratación, pagos al personal, contratos de tercerización y pagos de servicios.
- Encargado (community manager) de gestionar las redes sociales y la página web en nombre de la empresa.

c. Régimen Laboral:

Trabajo a tiempo completo

6.5.2. Cajero

a. Requisitos para el puesto:

- Edad de 18 a 25 años.
- Estudio superior técnico o universitario incompleto.
- Experiencia en funciones similares mínimo de 1 año.
- Reporta a: Administrador

b. Funciones:

- Realizar funciones de caja, relacionadas al cobro y cuadre de caja diario. Además entregará a los clientes los complementos solicitados.

c. **Régimen Laboral:**

Trabajo a tiempo completo

6.5.3. Maestro Juguero

a. **Requisitos para el puesto:**

- Experiencia en la preparación de jugos mínima de 1 año.
- Estar dispuesto a trabajar bajo presión.
- Reporta a: Administrador

b. **Funciones:**

- Responsable de la elaboración de los distintos jugos solicitados por los clientes, asegurando los estándares de calidad establecidos.
- Responsable de realizar el requerimiento de insumos para elaborar el plan de compras.

c. **Régimen Laboral:**

Trabajo a tiempo completo

6.5.4. Volante

a. **Requisitos para el puesto:**

- Estudios secundarios completos.
- Edad de 18 a 35 años.
- Capacidad / habilidad requerida para el puesto de Maestro Juguero y ayudante de cocina.
- Experiencia en funciones similares de mínimo 1 año.
- Reporta a: Administrador

b. Funciones:

- Cubrir las funciones de aquellos empleados que se encuentren en su día de descanso.

c. Régimen Laboral:

Trabajo a tiempo completo

6.5.5. Asesor contable

a. Requisito para el puesto:

- Estudios superiores completos en Contabilidad
- Experiencia en funciones similares mínimo de 1 año.
- Reporta a: Accionistas y Administrador

b. Función:

- Realizar la gestión contable de la empresa, siendo el Administrador quien tenga contacto directo con él.

c. Régimen Laboral:

Trabajo a tiempo completo

6.5.6. Ayudante de cocina

a. Requisito para el puesto:

- Experiencia en el rubro de servicios mínimo de 1 año.
- Reporta a: Administrador

b. Funciones:

- Ayudar en la elaboración de jugos mediante el cortado y pelado de la fruta, así como de la limpieza

de los instrumentos de cocina.

- Asistir al Maestro Juguero en las tareas que él designe.
- Ayudar en la recepción y verificación de los insumos.

c. Régimen Laboral:

Trabajo a tiempo completo

6.6. Remuneraciones y planillas

Nuestra planilla de remuneraciones del personal de operaciones es el siguiente:

Cuadro 6.1: Planilla de Operaciones
(En nuevos soles)

Nombre del Puesto	Sueldo Básico (S/.)	Remuneración Anual	Gratificaciones (Jul/Dic)	Sub-Total	ESSALUD (9%)	CTS	Remuneración Anual S/.
Maestro Juguero 1	1,500	18,000	3,000	21,000	1,620	1,750	24,370
Ayudante de cocina 1	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
Volante 1	1,200	14,400	2,400	16,800	1,296	1,400	19,496
TOTAL	**3,700**	**44,400**	**7,400**	**51,800**	**3,996**	**4,317**	**60,113**

Elaboración propia

Nuestra planilla de remuneraciones del personal administrativo es el siguiente:

Cuadro 6.2: Planilla de Administración

Nombre del Puesto	Sueldo Básico (S/.)	Remuneración Anual	Gratificaciones (Jul/Dic)	Sub-Total	ESSALUD (9%)	CTS	Remuneración Anual S/.
Administrador	2,500	30,000	5,000	35,000	2,700	2,917	40,617
Asesor Contable	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
Cajero 1	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
Personal atención al público 1	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
TOTAL	**5,500**	**66,000**	**11,000**	**77,000**	**5,940**	**6,417**	**89,357**

Elaboración propia

6.6.1. Compensación e incentivos

- Reconocimientos por horas extras
- Incentivos salariales cuando aumenten las ventas
- Remuneraciones de acuerdo al mercado

6.7. Política de recursos humanos

"Energyfrut" basa su política según lo estipula el régimen de Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), (Ley N° 30056 disposiciones complementarias - Decreto Legislativo 1086.)
El contrato de trabajo para los empleados de "Energyfrut" será el tipo sujeto a modalidad según el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo Nº 728, Decreto Supremo Nº 003-97-TR, a tiempo determinado con una duración de seis meses. Donde se detallan la remuneración, el pago de CTS y las gratificaciones.

El horario de trabajo de los empleados de la empresa será de 8:30am. a 19:30pm. (lunes – viernes) y de 8:30am. a 13:30pm (sábado).

Así también con la finalidad de preservar el entendimiento laboral en beneficio de una óptima productividad, los colaboradores de la organización tendrán acceso a una copia del Reglamento Interno de Trabajo, con el fin de que conozca sus deberes y obligaciones, quedando obligado a respetar y cumplir todas sus normas, firmando una constancia en señal de recepción y acatamiento de las mismas.

Por otro lado, se promoverá las condiciones de trabajo dignas para los colaboradores, que garanticen un estado de vida saludable, física, mental y social. Por ello, se establecerá la "Política de seguridad, salud y protección ambiental en el trabajo" como mecanismo para garantizar una permanente colaboración y coordinación en materia de seguridad y salud en el entorno laboral.

6.7.1. Requerimiento de personal

El Administrador será el encargado de la gestión del talento humano a través de los procesos de: Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. En ese sentido, comunicará a los accionistas cuando se deba iniciar un proceso de selección de personal.

El proceso de requerimiento de personal comprenderá las siguientes actividades:

a. Convocatoria de personal

Se determinará la fuente de reclutamiento a utilizar, de acuerdo al puesto requerido:

- Anuncios Periodísticos
- Convocatoria en páginas de internet
- Referencias de empleados
- Cartas a Universidades o Institutos Superiores Tecnológicos

b. Preselección

Teniendo claro el perfil que se busca, según cada puesto de trabajo y con la finalidad de reducir el número de candidatos que se encuentren postulando, se realizará una preselección basándose en la evaluación de los curriculum vitae recibidos.

Se irán descartando a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada para el puesto de trabajo o cuando su experiencia profesional no sea suficiente.
Finalmente serán pre-seleccionados, como mínimo los 3 mejores candidatos y 5 como máximo.

c. Entrevistas

Teniendo un número adecuado de candidatos que superaron la fase de preselección, procedemos a realizar entrevistas personales para obtener mayor información y/o corroborar la que ya se tiene sobre el postulante. La entrevista podrá ser estructurada o no estructurada, y para los puestos operativos, en algunos casos, se incluirá pruebas de habilidad relacionadas con el puesto en cuestión.

Las entrevistas también servirán para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo una vez que se le ha proporcionado más información sobre el mismo (tareas a realizar, horario, salario, etc.).

d. Decisión de contratación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista y/o pruebas se elige a la persona más idónea para ocupar el puesto vacante, la cual se incorporará a la organización.

e. Incorporación del colaborador

El postulante deberá llenar el formato: "Ficha de Datos Personales Energyfrut" (ubicar en el Anexo N° 4), además se le indicará la fecha de inicio y los documentos necesarios que deberá presentar a la empresa en un plazo máximo de 2 semanas a partir de la fecha de inicio de labores. Se gestionará el contrato y se dará apertura al file del nuevo colaborador.

f. Inducción

El proceso de inducción al nuevo personal se realizará dentro de los primeros 7 días de su ingreso. La inducción incluirá:

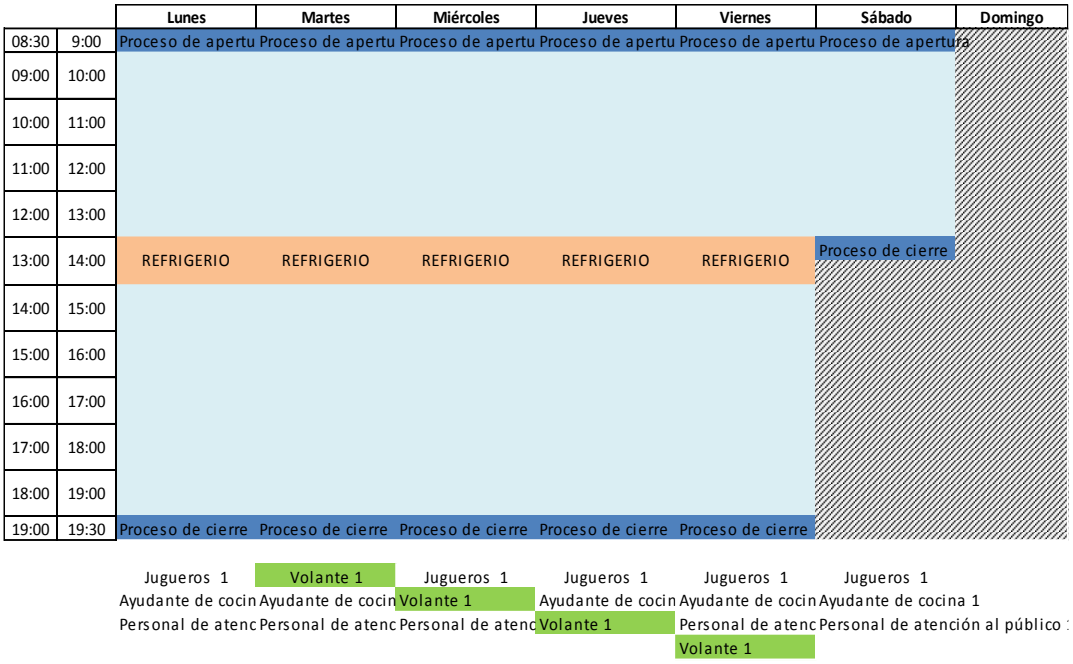
- Presentación formal ante los compañeros de trabajo.
- Explicación sobre los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto.
- Expectativas de la organización en lo que se refiere a asistencia, conducta personal y apariencia.

- Reglamentos y políticas de la organización.
- Criterios de evaluación de desempeño.
- Cadena de mando a quien reportar.
- Explicación general sobre las actividades de la empresa y la cultura organizacional en “Energyfrut”.

6.7.2. Distribución del horario de trabajo

A continuación mostramos los horarios de trabajo y la distribución de los días de trabajo para el personal de operaciones y de ventas.

Gráfico 6.1: Distribución del horario de trabajo



Elaboración propia

Por otro lado, el Administrador tiene cargo de confianza por lo que el horario será flexible.

6.7.3. Política de comunicaciones

Es necesario establecer los canales adecuados para

asegurar una efectiva y oportuna comunicación en todos los niveles jerárquicos dentro de nuestra organización.

El personal en general podrá recibir las comunicaciones respecto a: servicio, reclamos, mejoras etc., relacionado con la calidad, seguridad y/o medio ambiente y se tendrá que trasmitir considerando la "Matriz de Comunicaciones". La información al respecto que se trasmita al Administrador será analizada y de acuerdo a su trascendencia se planteará una solución de forma unilateral, a través de reuniones o en caso se considere necesario se consultará a los accionistas.

Cuadro 6.3: La matriz de comunicaciones

QUE SE COMUNICA	QUIEN COMUNICA	QUIEN RECIBE LA COMUNICACIÓN	CUANDO LA RECIBE	COMO LA RECIBE	REGISTRO
Política de la empresa	Administrador	Todo el personal	Cada vez que se modifique	Inducción	Lista de asistencia
Nuestros productos y ventajas competitivas	Administrador	Todo el personal	Cada vez que se modifique	Charlas de difusión	No aplica
Manuales, Procedimientos, Instructivos y formatos	Administrador/ Maestro Juguero	Todo el personal	Cada vez que se elabore o modifique	Inducción	Control documentario
Casos de emergencias	Todo el personal	Administrador	Cuando ocurra	Teléfono o verbal	No aplica
Reclamos	Todo el personal	Administrador	En cualquier momento	E-mail, teléfono y Redes sociales	Solicitud de acción correctiva y seguimiento de control de reclamos
Asuntos varios	Cliente	Todo el personal	En cualquier momento	Verba ,E-mail y redes sociales	Archivo físico y/o electrónico

Elaboración propia

CAPÍTULO VII

7. Plan de marketing

7.1. Estrategia de marketing

Alineado a la formulación estratégica del negocio, nuestra estrategia de marketing [62] será la diferenciación a fin de conseguir una distinción de las ofertas de la competencia.

Esta diferenciación está fundamentada en dos puntos, primero proporcionar un producto innovador que cautive y llame la atención de los clientes; segundo proporcionando valores añadidos a los consumidores; que aumentará su expectativa acerca del producto y servicio proporcionándole beneficios agregados.

Respecto al posicionamiento de la marca[63], basaremos nuestra estrategia en el atributo del producto principal, es decir en nuestro complemento perla de tapioca y café.

Para la estrategia de crecimiento usaremos la matriz planteada por Igor Ansoff el cual relaciona el producto y el mercado.

---

[62] ARBAIZA, Lydia. **Como elaborar un plan de negocio**. Ed.1, Lima, Universidad ESAN 2015, p. 112.
[63] STANTON, William. **Fundamentos de Marketing**. Ed.14. México: McGraw-Hill Interamericana de México S.A de C.V, 2007. p. 249

Cuadro 7.1: Matriz de crecimiento producto mercado

		PRODUCTO	
		PRODUCTOS EXISTENTES	**PRODUCTOS NUEVOS**
MERCADS		PENETRAION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DE MERCADOS	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION

Fuente: Strategies for diversification Igor Ansoff . Harvard business review, 35(5), 113-124.

Según el análisis de la matriz nuestro producto coincide con el cuadrante "Desarrollo de Productos" debido a que ya existe el mercado de bebidas frías tradicionales sin embargo "Energyfrut" desarrolla una innovación (desarrollo) con nuestro complemento.

El mix de marketing estará alineado a nuestra estrategia de marketing y la formulación estratégica del negocio a fin de destacar nuestro producto principal y nuestra gestión de calidad en procesos y servicios desarrollaremos la estrategia de producto, la estrategia de precio, la estrategia de distribución, y la estrategia de promoción.

7.1.1. Estrategia de producto

La estrategia de nuestro servicio contempla definir la jerarquía de valor para el cliente, definir la diferenciación para nuestro servicio, definir la marca, logotipo y slogan y definir el tipo y modelo de envase. Para lo cual se aplicarán las siguientes técnicas, acciones y actividades con el fin de convertirlo atractivo al consumidor:

a. **Conocer la jerarquía de valor para el cliente**

Nuestro servicio considera cinco niveles de producto[64] cada nivel agrega más valor y los cinco constituyen en conjunto la jerarquía de valor para el cliente, encontrar la combinación óptima entre los niveles de producto logra la diferenciación de nuestro servicio.

Los cinco niveles considerados son:

- **Beneficio básico:** Servicio que ofrece bebidas naturales que proporcionan energía y nutrientes.
- **Producto genérico:** instalaciones de nuestro local**,** la decoración**,** mobiliario**,** limpieza, orden.
- **Producto esperado:** Aspectos que no diferencian a nuestra empresa de los competidores, pero su ausencia generaría insatisfacción, como: la rapidez de atención, servicios higiénicos, vajilla, servilletas, cordialidad.
- **Producto mejorado:** La prestación de local con internet inalámbrico y música ambiental en señal de televisión por cable, excelente presentación de nuestros productos, sabor y textura única, la personalización en nuestro servicio para exceder las expectativas de los clientes.
- **Producto potencial:** Desarrollar nuevas propuestas de productos relacionados con beneficios energéticos y ampliando nuestra cartera.

[64] KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Ed.12. España: Pearson Educación S.A, 2006. p. 388

Trabajaremos en adelante canalizando los esfuerzos para que nuestro valor percibido por el cliente alcance como mínimo el nivel denominado "producto mejorado" adicionando servicios complementarios valorados por nuestro público objetivo tales como wifi, y señal de televisión vía cable; nuestro producto potencial será el norte de nuestro servicio.

b. Diferenciación

Los productos varían en cuanto a su potencial de diferenciación [65] ; la nuestra estará basada en los atributos que ofrece nuestro producto principal y el servicio brindado en "Energyfrut".

A continuación describimos las principales fuentes de diferenciación:

- **Diferenciación por las características del producto principal**

  Los insumos naturales y de calidad aseguran que nuestro complemento (tapioca más café) en las bebidas naturales mejoren el rendimiento: resistencia física y estado de alerta**.** Los efectos de la tapioca y el café generan en el organismo energía y bienestar (ver el Anexo N° 4); información que será divulgada a nuestros clientes con técnicas de la estrategia de promoción.

[65] KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**. Ed.12. España: Pearson Educación S.A, 2006. p. 392

En el mercado peruano no existe el servicio que ofrecemos el cual combine la tapioca y el café como complemento de los jugos naturales.

- **Diferenciación a través del servicio**

  Nuestro protocolo de servicio está detallado en nuestra Política de servicios "Energyfrut" y nuestro modelamiento y selección de procesos productivos en el capítulo V.

  Desarrollamos de esta manera dos aspectos importantes del servicio: la estandarización de procesos y la de servicio al cliente; de esta manera aseguramos: la calidad de los insumos, que los pedidos serán fáciles de hacer, la entrega sea rápida conservando nuestro sabor y calidad original consistente a través del tiempo y a su vez que nuestros clientes reciban un cordial trato.

  A fin de generar una diferenciación en los servicios Lovelock y Wirtz [66] clasifican a los servicios complementarios en ocho elementos tangibles e intangibles, para así lograr una mayor aceptación por parte del cliente para, en nuestro caso los ocho elementos son:

  - **Información**. Nuestro Administrador asegura que toda la información referente a horario de

[66] LOVELOCK, Christopher, Marketing de servicios- personal, tecnología y estrategia Ed.7. España: Pearson Educación S.A, 2015. p. 86

atención, precios, promociones y medios de pago llegue en forma oportuna y clara a los consumidores.

- **Toma de pedidos**. El protocolo que sigue lo estipulado en la política de atención de clientes, el Administrador la orienta al cliente.
- **Facturación**. Este proceso se lleva a cabo a través del cajero quien sigue los procedimientos internos “Energyfrut”.
- **Pago**. La empresa acepta por el momento pagos en efectivo.
- **Consultas**. En este sentido se sugiere tener un nivel de diálogo y comunicación entre el cliente y el personal, de tal manera que se puedan atender todas las necesidades y lograr una mayor satisfacción del cliente.
- **Hospitalidad**. Nuestro protocolo y capacitaciones aseguran lograr una excelencia en el trato al cliente, haciendo que su visita sea una experiencia que quiera repetir.
- **Cuidado**. Respecto a la seguridad para proteger a sus clientes y efectos personales instruimos a nuestros clientes de no olvidar sus objetos personales y tenerlos a la vista.
- **Excepciones**. La solución de problemas y manejo de reclamos y/o sugerencias, las que muchas veces llegan al Libro de Reclamaciones, pudiendo atenderse en el momento, por lo que se

sugiere capacitar al Administrador y demás personal respecto a estos temas.

La diferenciación será un proceso continuo y siempre en concordancia con las nuevas tendencias en bebidas energéticas naturales, con el objetivo de materializar la experiencia "Energyfrut".

c. Desarrollo de la marca como elemento diferenciador

La marca es un nombre, un símbolo, un diseño que identifica servicios y los diferencia de los competidores.

Acorde a la misión de la empresa el nombre del local será "Energyfrut", un nombre creativo y de fácil recordación, siendo además el de mayor preferencia (59%), según la investigación de mercado.

Un análisis del producto que ofreceremos, así como también de los servicios asociados a nuestra oferta nos ayudará para desarrollar la creación de la marca. Podemos concluir que nuestro posicionamiento de la marca a nivel de mercado cuenta con los siguientes elementos:

- **Decisores**. Consumidores.
- **Consumidor**. Estudiantes universitarios jóvenes y adultos de 16 años a más.
- **Influenciadores**. Compañeros de estudio y amigos.

- **Beneficio racional**. Natural, nutrición saludable, antioxidantes.
- **Beneficio emocional** Energizante, estimulante, vigorizante.
- **Atributos o soportes necesarios**: Equipo compuesto por jugueros especialistas, local acogedor, calidad de insumos.
- **Momento de consumo**: Todo el año, principalmente en estación de primavera y verano.
- **Nivel de precios**: Medio – alto.

En base a esta información concluimos lo siguiente:

- **Identificación**: "Energyfrut"
- **Lema asociado:** "Energyfrut" naturalmente energizado!

Para identificar nuestra marca, hemos elaborado un logotipo que está compuesto por un icono y el nombre "Energyfrut".

- **Descripción del logotipo**

  Nuestro icono será una naranja alegre flotando en un remolino de jugo de naranja y con granos de café alrededor.

Figura 7.1: Icono "Energyfrut"

Elaboración propia

El tipo de fuente para la palabra "Energyfrut" será Walt Disney Script.

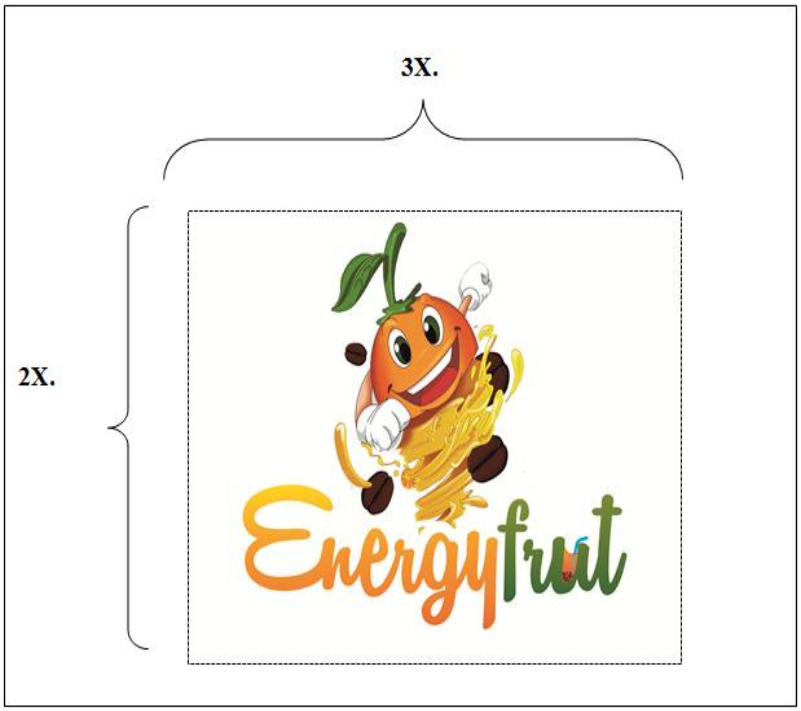
Las sílabas "Energy" serán de color naranja, mientras que la sílaba "frut" será de color verde, cuya letra "U" representa un vaso que contiene jugo, perlas de tapioca con café al fondo y un sorbete.

Figura 7.2: Nombre de la marca

Elaboración propia

El logotipo será proporcional a 3/2 = largo/altura, y el fondo será de color blanco.

Figura 7.3: Logotipo "Energyfrut"



Elaboración propia

El logotipo será oficial para usar en envases, volantes, trípticos, presentaciones, degustaciones y todas las actividades de la empresa.

d. Envasado y etiquetado

Se escogieron envases descartables de plástico transparente que llevarán nuestro logotipo, y serán sellados herméticamente con una máquina especial.

Los envases serán de 2 capacidades: 360 y 480 ml, tendrán 12 y 16cm. de altura respectivamente y 5cm de diámetro, las tapas serán de una capa transparente de plástico con nuestro logotipo impreso a colores.

Figura 7.4: Envases para jugos

Elaboración propia

- **Cubiertos para postres y complementos**

  En la atención "para llevar" los cubiertos serán descartables y de color blanco.

  Los cubiertos para atención en el local serán de metal.

Figura 7.5: Cubiertos

Elaboración propia

- **Costeo de las actividades en la estrategia del producto:**

  El presupuesto para la estrategia de producto se

detalla a continuación.

Cuadro 7.2: Presupuesto para la estrategia de productos (En nuevos soles)

Actividad	1	2	3	4	5
Registro de Marca	549	0	0	0	0
Diseño del logotipo	100	0	0	0	0
TOTAL	**649**	**0**	**0**	**0**	**0**

Elaboración propia

7.1.2. Estrategia de precio

La estrategia del precio[67] es una de las más determinantes al momento que los compradores eligen, consideramos los siguientes factores[68] para determinar el precio de nuestros productos:

a. Selección de la meta que persigue la fijación de precio:

Elegimos posicionar nuestra oferta focalizando el Liderazgo en calidad del producto, "Energyfrut" aspira a ser líder en calidad por lo cual aseguramos contar con insumos seleccionados para hacer el mejor producto acompañado de un sistema de procesos y servicios estandarizado.

b. Determinación de la demanda

En nuestra investigación del mercado la pregunta N° 17 del cuestionario nos indica como varía la demanda

[67] KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Ed.12. España: Pearson Educación S.A, 2006. p. 454
[68] KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Ed.12. España: Pearson Educación S.A, 2006. p. 461

ante posibles rangos de precio final lo que nos da una idea concreta de la elasticidad de la demanda.

El 45.3 % de los encuestados pagaría de 8 a 10 soles.

El 46.6 de los encuestados pagaría de 11 a 13 soles.

El 6.8 % de los encuestados pagaría de 14 a 16 soles.

El 1.4% pagaría más de 15.

De estos resultados se puede concluir:

Para el rango de 9 a 15 soles el efecto del precio no tiene efecto significativo sobre la respuesta de la demanda del mercado, todo lo contrario ocurre en el rango de 15 a 17 soles.

c. Costos unitarios

La estimación de los costos unitarios está descrita en costos y gastos anuales del capítulo VIII y se resume a continuación:

Cuadro 7.3: Costo unitario del vaso de 360ml.

Concepto	S/.	%
Mp e insumos	2.14	41.5%
MOD	1.85	36.0%
CIF	1.16	22.5%
Costo Unitario	**5.14**	**100.0%**

Elaboración propia

El costo unitario para el vaso de 360ml. es de S/. 5.14, lo vamos a vender a S/. 8.00; por lo que el margen (sin considerar los costos fijos) en este producto es de 36%.

Cuadro 7.4: Costo unitario del vaso de 480ml

Concepto	S/.	%
Mp e insumos	2.67	41.5%
MOD	2.31	36.0%
CIF	1.45	22.5%
Costo Unitario	**6.43**	**100.0%**

Elaboración propia

Nuestro costo unitario para el vaso de 480 mil es de S/. 6.43, lo vamos a vender a S/. 10.00, por lo que el margen (sin considerar los costos fijos) en este producto es de 36%.

d. Análisis de los precios y ofertas de los competidores

Dentro de los límites definidos por la demanda del mercado y por los costes se debe tener en cuenta los precios de los competidores.

Los precios de los jugos de los competidores están entre S/.7 y S/.10, dependiendo del sabor o los complementos utilizados.

Cuadro 7.5: Cuadro comparativo de precios referenciales de competidores directos e indirectos

COMPETENCIA	POLÍTICA DE VENTA	PRECIO PROMEDIO Y RANGOS	VARIEDAD DE PRODUCTOS
MACARTUR	Contado (E*)	S/ 7 – 8 (jugos) S/8 (sándwiches)	4 tipos de jugos 4 tipos de sándwiches
IGNACIO EXPRESS	Contado (E,)	S/. 8 (sándwiches) S/. 8 (jugos)	18 variedades de sándwiches 4 tipos de jugo

Continúa…

Cuadro 7.5: Cuadro comparativo de precios referenciales de competidores directos e indirectos

…viene

TOTTUS	Contado (E, C, D)	S/. 8 (sándwiches) S/. 6 (jugos)	4 tipos de jugos 4 tipos de sándwiches
LOS MEZCLADITOS	Contado (E)	S/. 7 (sándwiches) S/. 7 (jugos)	8 tipos de jugos 4 tipos de sándwiches
LA VAQUITA	Contado (E)	S/. 7 (sándwiches) S/. 7 (jugos)	6 tipos de jugos 4 tipos de sándwiches
STARBUCKS	Contado (E, C, D)	S/. 10 (Café) S/. 8 (sándwiches)	8 variedades de café; 10 variedades de sándwiches

* E= Efectivo, C = Crédito, D = Débito
Elaboración propia.

e. Selección del método de fijación de precios

Nuestra selección de la estrategia de precio será el de precios basados en la competencia, también conocida como "Estrategia de precio de paridad"[69] que ocurre cuando los precios son semejantes a la competencia y cuando nuestro producto tiene atributos superiores.

El valor percibido suma también dentro de este punto por lo que nuestra propuesta de valor será evaluada constantemente y fijará el tope del precio**.**

f. Selección del precio final

En base a todos los pasos anteriores el precio al público será de acuerdo al tamaño del envase: S/. 10

[69] HIEBING, Roman. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia Ed.1. Colombia: McGraw-Hill Interamericana de México S.A de C.V, 2000. p. 131

soles para el tamaño grande (480 ml) y S/.8 para el tamaño chico (360ml). Respecto a la forma de pago para adquirir nuestro producto, será en efectivo.

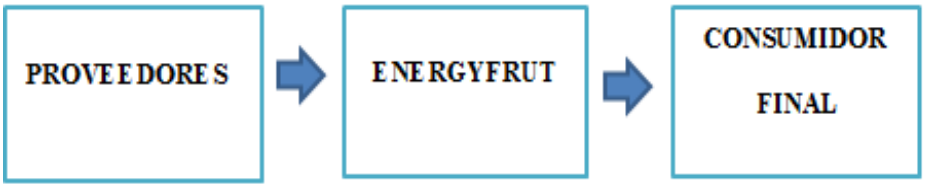
7.1.3. Estrategia de distribución

Definimos la estrategia de distribución[70] de la siguiente manera:

Canal de venta directa: Sin intermediarios y enfocada a un público objetivo definido que visita nuestro local.

Alianza estratégica con proveedores: Aunque el producto se prepare en el propio establecimiento de consumo, el establecimiento dispone de proveedores para poder elaborar bebidas y complementos, por lo tanto de manera gráfica, la distribución del restaurante queda así:

Figura 7.6: Canal de distribución "Energyfrut"



Elaboración propia.

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad

La estrategia de publicidad[71] debe estar acorde al ciclo de vida (introducción) de nuestro servicio; nuestro objetivo

[70] KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Ed.12. España: Pearson Educación S.A, 2006. p. 508.
[71] KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Ed.12. España: Pearson Educación S.A, 2006. p.345

es estimular la toma de conciencia en los clientes, es prioritario la persuasión y la aceptación del mercado por lo cual se usará las actividades de degustación, publicidad en folletos, página web y redes sociales.

a. Degustación del producto

Se realizarán degustaciones de producto con el objetivo de atraer la atención de los consumidores y presentar en forma verbal las propiedades de la cafeína, la tapioca y las frutas como son: las antioxidantes, estimulantes, energéticas y vitamínicas, entre otros.

Se realizará 2 durante las dos primeras semanas de inicio del proyecto.

b. Publicidad

- **Flyers**

  Se entregarán flyers a los clientes durante las degustaciones, difundiendo las propiedades y beneficios del café, la tapioca y las frutas.

- **Trípticos**

  Tendrán como objetivo brindar información básica sobre nuestro negocio: productos, precios, ubicación, promociones. Se repartirán alrededor de los campus de la USIL – La Molina.

- **Página web**

  Crearemos una página web para fines informativos y de publicidad. El cual además de incluir

información básica sobre nuestro negocio, contendrá lo siguiente:

- Las bondades de los energizantes naturales, la tapioca y las frutas.
- Información nutricional de las combinaciones de jugos.
- Información de actualidad relacionada a nuestro negocio.

Figura 7.7: Página web "Energyfrut"

Elaboración propia

- **Redes sociales**

  El uso de las redes sociales es muy importante para nuestro segmento de mercado; por ello abriremos cuentas empresariales en Facebook y Twitter el

community manager será el Administrador de "Energyfrut" con el objetivo de:

- Captar atención, mantener un contacto directo con el cliente y su interés.
- Despertar y alentar el deseo del consumo de nuestro producto.
- Retroalimentarnos de comentarios positivos, negativos o neutros de los clientes.
- Promover nuestra marca.
- Posicionar la marca.
- Gestión de Promociones con los clientes.
- Gestión y Manejo de nuestra Reputación.

Las redes sociales tendrá el siguiente contenido:

- Promociones de nuestro producto.
- Difusión de las ventajas de nuestro producto principal.
- Información nutricional y energética de nuestras bebidas.
- Difusión de investigaciones científicas referentes al café, tapioca y frutas.
- Lista de combinaciones de las diferentes jugos
- Artículos de actualidad social.
- Teléfonos y contactos Energyfrut.

Cuadro 7.6: Presupuesto de promoción y publicidad

(En nuevos soles)

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020
Trípticos informativos	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625
Mantenimiento de pág. Web y redes sociales	488	488	488	488	488
TOTAL	**2,113**	**2,113**	**2,113**	**2,113**	**2,113**

Elaboración propia

Cuadro 7.7: Cronograma de ejecución de promoción y publicidad

	Año 2016											
Actividades	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**
Campaña Lanzamiento												
Evento de Lanzamiento	x											
Invitaciones	x											
Trípticos informativos	x											
Degustación Inicial	x											
Promociones												
Degustaciones	x											
Publicidad												
Entrega de volantes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mantenimiento de Pág. Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Elaboración propia

Cuadro 7.8: Presupuesto para la campaña de lanzamiento

Campaña de lanzamiento gasto pre operativo	Costo unitario	14,495
Organización de evento	8,125	8,125
Degustación inicial	1,170	1,170
Impresión de flyer	975	975
Impresión de invitaciones	1,625	1,625
Personal Adicional de Apoyo para lanzamiento	2,600	2,600
Costo Total		14,925

Elaboración propia

7.2. Estrategia de Ventas

Nuestra estrategia de ventas[72] estará alineada a nuestro modelo de negocio, estrategia genérica de marketing y nuestro actual ciclo de vida (introducción) y estará basada en la política de servicios, divulgación y promociones.

Hemos considerado incentivar las ventas con las siguientes actividades:

- **Brindar servicios adicionales gratuitos**

  Contamos con un local con diseño acogedor que incentive al cliente a quedarse y relajarse en un ambiente que además, como estrategia de venta, brinda servicios gratuitos como: el servicio de internet inalámbrico y televisión por cable.

- **Normas para la atención al cliente**

  Contamos con una política de servicios que asegura, luego de la inducción, que el trato del personal hacia el cliente sea empático de manera que genere confianza. (Ver política de servicios "Energyfrut").

- **Informar sobre los beneficios del café y tapioca**

  Una forma de incrementar las ventas es difundir información científica sobre las bondades de nuestro complemento de tapioca y café, a través de la página web, folletos y redes sociales.

[72] HIEBING, Roman. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia Ed.1. Colombia: McGraw-Hill Interamericana de México S.A de C.V, 2000. p. 144

- **Uso de redes sociales**

  Como estrategia de ventas también optaremos por usar las redes sociales tales como Facebook, Twitter o Youtube, sobre todo, porque nuestro público objetivo está conformado por personas jóvenes y mediante estos canales de comunicación promocionaríamos nuestros productos esperando captar más clientes.

- **Uso de testimonios**

  Esta estrategia de ventas consiste en el uso de testimonios de clientes que hayan quedado satisfechos con nuestro servicio y publicarlos en nuestra página web, redes sociales y anuncios impresos o en cualquier otro medio publicitario, incentivando a aquellos consumidores que dan un valor importante a las opiniones y comentarios de experiencias previas de otros consumidores para decidir su compra.

- **Búsqueda de referidos**

  Procurar que nuestros clientes nos recomienden y ayuden a conseguir nuevos clientes incentivándolos a que visiten y comenten nuestra página Facebook.

7.2.1. Plan de ventas

Nuestro plan de ventas está definido en el capítulo IV y asegura nuestra la mínima cantidad para obtener el TIR deseado, nuestra proyección de ventas es la siguiente:

Cuadro 7.9: Proyección de ventas

(En unidades)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Total bebidas vendidas por año	**27,822**	**31,746**	**36,284**	**41,533**	**47,606**

Elaboración propia

La evolución de las ventas llegaría hasta 47,606 unidades para el año 2020.

7.2.2. Política de servicios "Energyfrut"

La importancia del servicio al cliente en nuestro modelo de negocio es crítica para agregar valor percibido por el cliente.

a. Objetivo

- Reflejar nuestra principal propuesta de valor (energía, salud y alegría) en el ambiente de trabajo.
- Reducir en lo posible los tiempos de atención.
- Mantener y mejorar nuestros procesos de atención al cliente.

b. Alcance

Todos los colaboradores de "Energyfrut" deberán acatar la política de servicios orientado siempre al valor agregado.

c. Descripción

- El cliente externo tiene prioridad en la atención y gestión de sus requerimientos, quejas o reclamos.

- Todos los clientes internos deberán conducirse con respeto dentro y fuera de las instalaciones; evitando el empleo de expresiones ofensivas a las diferentes expresiones culturales de nuestros clientes; será así mismo, cuidadoso en su presentación y aseo personal.
- Se alentará el trabajo en equipo y la camaradería entre el personal.
- Cada integrante deberá mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado, haciendo revisiones constantes para evitar la acumulación de artículos innecesarios.
- Por un buen ambiente laboral, se deberá mantener un comportamiento respetuoso y ordenado.
- Es obligatorio usar el uniforme durante las horas de trabajo y mantenerlo limpio durante la jornada.

  Para la presentación del personal, el uniforme básico, que comprende lo siguiente:

  Un polo blanco con cuello y mangas de color naranja claro, con nuestro logotipo oficial en el hombro y pecho. El color naranja para representar energía combinada con diversión, el color blanco para transmitir un concepto de limpieza, pureza y claridad.

  Un pantalón jean color azul.

Figura 7.8: Modelo de camiseta manga corta

Elaboración propia

- Es obligatorio cumplir siempre los procesos de producción de nuestros productos, siguiendo el protocolo descrito en el capítulo V - Ingeniería del proyecto.
- Es obligatorio mantener el local con los colores, modelos y plantillas de decoración originales porque es parte de la marca.
- Será obligación de todos reportar al Administrador del local, cualquier incidente por pequeño que sea.

d. Sanciones

- La primera vez que se incurra en una falta a estas políticas, la persona se hará acreedora a una amonestación verbal.
- La segunda vez, la persona se hará acreedora a una amonestación por escrito.
- La tercera vez, la persona se hará acreedora a una suspensión temporal.

- La cuarta vez que se incurra en una falta a estas políticas, se le rescindirá el contrato.

e. Responsabilidades

Todo el personal de Energyfrut está obligado a cumplir la Política de servicios establecida.

CAPÍTULO VIII

8. Planificación financiera

8.1. La inversión

8.1.1. Inversión pre-operativa

a. Inversión en activo fijo

La empresa cuenta con un total activo fijo de S/. 44,850.00 distribuidos en S/. 40,350.00 para el área operativa (89.97%) y S/. 4,500.00 para el área administrativa (10.03%). Esta proporción se encuentra acorde al giro del negocio.

Cuadro 8.1: Resumen de Activo Fijo tangible

(En nuevos soles)

ACTIVOS FIJOS	
Operaciones	40,350
Administración	4,500
Costo Total	**44,850**

Elaboración propia

b. Inversión en activo intangible

La empresa cuenta con un total de activos intangibles de S/. 2,113 y de gastos pre-operativos de S/. 37,233, los cuales se amortizarán mediante el método lineal durante 5 años. A continuación se detallan los activos intangibles y gastos pre-operativos respectivamente.

Cuadro 8.2: Inversión de activo fijo intangible

(En nuevos soles)

Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Otros		**2,113**
Elaboración de página web	1,138	1,138
Licencia de Windows 10	423	423
Licencia de Office 2013	553	553

Elaboración propia

Cuadro 8.3: Gastos pre-operativos

(En nuevos soles)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Trámites legales			**2,201**
Minuta de Constitución	1	300	300
Escritura Pública	1	90	90
Licencia de funcionamiento	1	391	391
Gastos Notariales	1	150	150
Licencias de letrero local	1	449	449
Registro de Marca	1	549	549
Registro Sanitario	1	242	242
Inspección Defensa Civil	1	30	30
Adecuación de Local			**13,115**
Diseño	1	2,600	2,600
Obreros	3	190	570
Materiales	1	4,550	4,550
Banner	2	1,138	2,275
Sticker Vinyl	6	520	3,120
Campaña de lanzamiento			**14,495**
Organización de evento	-	8,125	8,125
Degustación inicial	-	1,170	1,170
Impresión de flyer	-	975	975
Impresión de invitaciones	-	1,625	1,625
Personal Adicional de Apoyo para lanzamiento	-	2,600	2,600
Otros			**7,321**
Encuestas	-	2,321	2,321
Diseño de logotipo	-	100	100
Alquiler de Local (por garantía)	-	5,000	5,000
		Sub - Total	**39,346**

Elaboración propia

Cuadro 8.4: Amortización de Intangibles

(En nuevos soles)

Inversión Diferida	Valor	2016	2017	2018	2019	2020
Intangibles y Pre- Operativos	39,346	7,869	7,869	7,869	7,869	7,869

Elaboración propia

8.1.2. Inversión en capital de trabajo

"Es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos, es decir, entre los pasivos y activos circulantes" [73]. Para determinar nuestra inversión en capital de trabajo hemos utilizado el método de déficit acumulado máximo.

"El Método de Déficit acumulado máximo es el más exacto (…), al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos. Considera la posibilidad real de que durante el periodo de desfase se produzcan tanto estacionalidades en la producción, ventas o compras de insumos, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados"[74]. Podemos observar que nuestro máximo déficit acumulado se presenta en la cuarta semana del mes de julio, siendo el valor máximo de S/. 27,864, importe que debemos cubrir mediante capital de trabajo.

[73] ARATA, Adolfo. **Ingeniería y Gestión de la Confiabilidad Operacional en Plantas Industriales, Aplicación de la Plataforma R-MES.** 1ra ed. Santiago: RIL editores, 2009. p. 67.
[74] SAPAG, Nassir. **Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.** 1ra ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A de C. V., 2009. p. 147.

Cuadro 8.5: Capital de trabajo

(En nuevos soles)

Total Ventas S/. (Año 2016)	351,869
Nº Meses	12

Modelo Cálculo de Capital de Trabajo																			
Meses / Concepto	E	F	M	A	M	J	Jul				A				S	O	N	D	Total
							Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4					
Estacionalidad	5.35%	5.35%	5.35%	3.76%	3.76%	3.76%	7.31%				7.31%				7.31%	16.91%	16.91%	16.91%	100.00%
Ingresos por ventas	18,823	18,823	18,823	13,231	13,231	13,231	6,432	6,432	6,432	6,432	6,432	6,432	6,432	6,432	25,726	59,510	59,510	59,510	**351,869**
Total ingresos	**18,823**	**18,823**	**18,823**	**13,231**	**13,231**	**13,231**	**6,432**	**6,432**	**6,432**	**6,432**	**6,432**	**6,432**	**6,432**	**6,432**	**25,726**	**59,510**	**59,510**	**59,510**	
Materia Prima e Insumos	6,514	6,514	6,514	4,579	4,579	4,579	2,226	2,226	2,226	2,226	2,226	2,226	2,226	2,226	8,903	20,594	20,594	20,594	**121,766**
Mano de Obra Directa	4,033	4,033	4,033	4,033	6,191	4,033		3,700		4,033				4,033	4,033	4,033	6,191	7,733	**60,113**
Costos Indirectos de Fab.	2,437	2,437	2,437	2,437	2,437	2,437				2,437				2,437	2,437	2,437	2,437	2,437	**29,245**
Gastos Admin. y de Ventas	6,816	6,816	6,816	6,816	10,025	6,816		5,500		6,816				6,816	6,816	6,816	10,025	12,316	**99,212**
Total egresos	**19,800**	**19,800**	**19,800**	**17,865**	**23,232**	**17,865**	**2,226**	**11,426**	**2,226**	**15,512**	**2,226**	**2,226**	**2,226**	**15,512**	**22,189**	**33,880**	**39,247**	**43,080**	**310,336**
SALDO DEL MES	-977	-977	-977	-4,634	-10,001	-4,634	4,206	-4,994	4,206	-9,081	4,206	4,206	4,206	-9,081	3,537	25,630	20,263	16,430	
SALDO ACUMULADO	-977	**-1,955**	**-2,932**	**-7,566**	**-17,567**	**-22,201**	**-17,995**	**-22,989**	**-18,783**	**-27,864**	**-23,658**	**-19,452**	**-15,246**	**-24,327**	**-20,790**	**4,840**	**25,103**	**41,533**	
							Déficit Acumulado			**-27,864**									

Elaboración propia

Cuadro 8.6: Flujo de capital de trabajo

(En nuevos soles)

Capital Trabajo Total	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Capital Trabajo Total		-27,864	-31,794	-36,339	-41,595	-47,678	-54,649
KW incremento	**-27,864**	**-3,930**	**-4,545**	**-5,257**	**-6,082**	**-6,972**	

Elaboración propia

8.1.3. Costo del proyecto

El resultado de la suma del Activo Fijo Tangible, Intangible y Capital de Trabajo determina el total de inversión, la misma que para nuestro proyecto asciende a S/. 112,059.

Cuadro 8.7: Estructura de Inversiones

(En nuevos soles)

Concepto	S/.	%
Activos Fijos	44,850	40.0%
Intangibles y Pre- Operativos	39,346	35.1%
Capital de Trabajo	27,864	24.9%
Inversión Total	**112,059**	**100.00%**

Elaboración propia

8.1.4. Inversiones futuras

Los desembolsos para reposición de activos fijos se consideran como inversiones futuras, para los años 2019 y 2020 ascienden a S/. 7,000.00 y S/. 37,103.00 respectivamente.

Cuadro 8.8: Inversiones de reposición en activos fijos

(En nuevos soles)

Activo	2016	2017	2018	2019	2020
Operaciones					
Máquina selladora de vasos					3,490
Computadora All in one HP				2,500	
Caja registradora					2,500
Deshumedecedor					1,200
Congeladora Bosch					2,100
Refrigeradora Indurama					3,998
Horno Microondas Samsung					598
Licuadora Oster			747		
Lavadero Industrial de una poza					3,000
Mesa de trabajo de acero inoxidable					1,700
Exprimidor Manual de cítricos					1,700
Mesa de atención al cliente					2,100
Coche de transporte					750
Sillas de atención al cliente					1,680
Andamio de acero					6,000
Cafetera French Press					190
Utensilios de cocina					960
Sandwichera					139
Smart TV LED Sony 55"					3,999
Home Teather Sony					999
Administración					
Extintor Polvo Químico ABC 6kg.				120	
Computadora All in one HP				2,500	
Impresora Epson Multifuncional				300	
Escritorio				450	
Sillón de oficina				350	
Sillas				180	
Mueble multifuncional				600	
Total	**0**	**0**	**747**	**7,000**	**37,103**

Elaboración propia

8.2. Financiamiento

Al ser un proyecto que no ha iniciado operaciones, no tendremos acceso a crédito bancario. La totalidad de la inversión, que asciende a S/. 112,059 será realizada con aporte de accionistas.

8.2.1. Costo de capital promedio ponderado

a. Cálculo del COK Real Perú

- La Tasa Libre de riesgo (Rf): Se toma como referencia a la tasa de interés de los Bonos del Tesoro Norteamericano (Treasure Bonds) publicado en Bloomberg. Hemos tomado la tasa del Bono a 30 años (2.99%) publicada a enero 2016.
- Beta Desapalancada (Bd): Información tomada de Aswath Damodaran, cuya última actualización fue en enero 2016. Nuestro proyecto se encuentra en el rubro de restaurantes, es por ello que hemos tomado el beta desapalancada para el sector que es 0.63
- Rendimiento del Mercado (RM): Información tomada de Aswath Damodaran, rendimiento (margen operativo antes de impuestos) del sector restaurantes.
- Inflación EE.UU: La inflación ha sido calculada como promedio de los últimos 10 años.
- Inflación Perú: La inflación ha sido calculada como promedio de los últimos 10 años.
- Riesgo País RP: De acuerdo a lo publicado por el BCRP, el riesgo país es de 236 puntos, es decir 2.36%.
- Riesgo de negocio nuevo: Se considera un 7.00% por el riesgo de inicio de un negocio nuevo.

Para el cálculo del COK consideramos la fórmula: $COK = Rf + \beta (Rm-Rf)$

Cuadro 8.9: Cálculo del costo de oportunidad

(En nuevos soles)

Parámetro	Valor
Beta desapalancada	0.63
Tasa libre de riesgo	2.99%
Rendimiento	14.75%
COK $_{Nominal}$ USA	10.40%
Inflación USA (2006-2015)	2.10%
COK $_{Real}$ USA	8.13%
Riesgo País	2.36%
Riesgo de negocio nuevo	7.00%
COK $_{Real}$ Perú	**17.49%**

Fuente: DAMODARAN, Aswath. En su: **Damodaran Online**. [en línea]. New York: [citado 15 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html / BLOOMBERG. En su: **Tasas del Tesoro de E.U.A.** [en línea]. [citado 15 enero 2016]. Micrsoft HTML. Disponible en: http://www.inflationdata.com/inflation/inflation_rate/historicalinflation.aspx / INFLATIONDATA. En su: **Historical Inflation Rate**. [en línea]. New York: [citado 15 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.inflationdata.com/inflation/inflation_rate/historicalinflation.aspx
Elaboración propia

8.3. Ingresos Anuales

8.3.1. Ingresos por ventas

A continuación se detallan los precios considerados para nuestros productos:

Cuadro 8.10: Precios de productos

(En nuevos soles)

Productos	Precio de Venta
Jugos de 360 ml	S/. 8.00
Jugos de 480 ml	S/. 10.00
Complementos	
Sándwiches	S/. 8.00
Postres	S/. 6.00
Empanadas	S/. 6.00

Elaboración propia

Cuadro 8.11: Ingreso anual de ventas por servicios del año 2016 – 2020

(En nuevos soles)

Concepto	S/.	2016	2017	2018	2019	2020
Producto principal		**260,886**	**297,687**	**340,239**	**389,456**	**446,405**
Jugos de 360 ml	8.00	69,326	79,106	90,413	103,492	118,625
Jugos de 480 ml	10.00	191,560	218,582	249,825	285,965	327,780
Complementos		**90,983**	**103,817**	**118,657**	**135,821**	**155,682**
Sándwiches	8.00	45,246	51,628	59,008	67,543	77,420
Postres	6.00	22,131	25,253	28,862	33,038	37,868
Empanadas	6.00	23,606	26,936	30,787	35,240	40,393
Total ventas S/.		**351,869**	**401,504**	**458,895**	**525,278**	**602,086**

Elaboración propia

La distribución de los ingresos anuales es la siguiente: 74% provienen de nuestro producto principal (jugos en ambos tamaños) y el 26% provienen de los complementos (sándwiches, postres y empanadas).

8.3.2. Valor de desecho neto del activo fijo

"Para calcular el valor de desecho por el método económico, debe tomarse el flujo de caja de un año normal, restarle la depreciación anual del conjunto de activos y dividir ese resultado por la tasa de retorno exigida a las inversiones"[75].

Para hallar el valor de desecho de los activos fijos hemos utilizado el método económico debido a que asumimos un negocio en marcha. Para ello se tomó el cuarto año porque presenta una depreciación anual que representa el monto a

[75] SAPAG, Nassir. **Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.** 1ra ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A de C. V., 2009. p. 206.

reinvertir anualmente para mantener la capacidad productiva de la empresa.

$$\text{Valor de desecho} = \frac{\text{Flujo de Inversiones} - \text{RR}}{\text{COK}}$$

Cuadro 8.12: Cálculo del valor de desecho

(En nuevos soles)

Flujo	69,493
Inversión de reemplazo	7,000
Depreciación y Amort.	17,289
COK	17.49%
Valor de desecho	**338,554**

Elaboración propia

8.4. Costos y gastos anuales

8.4.1. Egresos desembolsables

a. Presupuesto de materias primas y materiales

A continuación presentaremos el presupuesto de costos de producción considerando ambos tamaños de vasos (360ml y 480ml), así como también el costeo de los ingredientes y adicionales.

Cuadro 8.13: Distribución total de jugos por tipo de vaso

(En número de jugos)

Concepto	Participación	2016	2017	2018	2019	2020
Jugos de 360ml	31.15%	8,666	9,888	11,302	12,936	14,828
Jugos de 480ml	68.85%	19,156	21,858	24,983	28,596	32,778
Total jugos	**100.00%**	**27,822**	**31,746**	**36,284**	**41,533**	**47,606**

Elaboración propia

Los resultados de la Encuesta nos dan una preferencia mayoritaria a los vasos de 480ml (68.85%), lo cual es

favorable para nuestro proyecto debido a que tienen un mayor margen unitario en comparación a la presentación de 360ml (S/. 3.59 vs. S/. 2.87).

A continuación se detallan los costos adicionales que se consideraron para determinar el costo costo unitario de nuestro producto.

Cuadro 8.14: Costo de adicionales

(En nuevos soles)

Concepto	Unidad	Paquete	Precio (S/.) x paquete	Precio x unidad (S/.)
Sorbete	unidades	50	2.00	0.04
Vaso	unidades	50	5.00	0.10
Rollo Film con diseño	Sellados (tapas)	2,500	85.00	0.034
Agua - Comercial (de 0 a 1000m3)	m3/mes	1,000	4.49	0.0045

Elaboración propia

Para el cálculo de la merma se consideró el promedio entre todas las frutas que utilizaremos en la elaboración de nuestros jugos, a continuación se presenta el detalle.

Cuadro 8.15: Cálculo de merma estándar de frutas

(En valores porcentuales)

Ítem	Concepto	Merma
1	Papaya	10.0%
2	Naranja	15.0%
3	Plátano	5.0%
4	Fresa	5.0%
5	Piña	20.0%
6	Lúcuma	10.0%
7	Maracuyá	10.0%
8	Mandarina	10.0%
Promedio		**10.63%**

Fuente: Entrevista con Maestro Juguero
Elaboración propia

A continuación se detallan los costos de ingredientes y adicionales para ambos tamaños de jugos (360 ml y 480 ml).

Cuadro 8.16: Costo de ingredientes y adicionales para jugos de 360 ml.

(En nuevos soles)

Concepto	Unidad	Cantidad	Merma %	Cantidad Total	Precio Unitario	Precio Total
Fruta	Kilo	0.22	10.63%	0.25	2.37	0.58
Azúcar	Kilo	0.03	1%	0.03	2.50	0.08
Agua	litro	0.15	5%	0.16	0.01	0.00
Tapioca	Kilo	0.04	2%	0.04	13.50	0.52
Café	Kilo	0.04	5%	0.04	16.00	0.63
Rollo Film	Unidad	1	2%	1.02	0.03	0.03
Vaso	Unidad	1	2%	1.02	0.10	0.10
Sorbete	Unidad	1	1%	1.01	0.04	0.04
						1.98

Elaboración propia

Cuadro 8.17: Costo de ingredientes y adicionales para jugos de 480 ml.

(En nuevos soles)

Concepto	Unidad	Cantidad	Merma %	Cantidad Total	Precio Unitario	Precio Total
Fruta	Kilo	0.29	10.63%	0.32	2.37	0.76
Azúcar	Kilo	0.04	1%	0.04	2.50	0.10
Agua	litro	0.20	5%	0.21	0.01	0.00
Tapioca	Kilo	0.05	2%	0.05	13.50	0.69
Café	Kilo	0.05	5%	0.05	16.00	0.84
Rollo Film	Unidad	1	2%	1.02	0.03	0.03
Vaso	Unidad	1	2%	1.02	0.10	0.10
Sorbete	Unidad	1	1%	1.01	0.04	0.04
						2.57

Elaboración propia

A continuación se presenta el programa de compras de Materia Prima e insumos para el primer año (S/. 66,319) y la proyección para los 5 años de evaluación.

Cuadro 8.18: Programa de compras de Materia Prima e Insumos (En nuevos soles)

Concepto	Unidad	Cantidad (360 ml)	Cantidad (480 ml)	Total x Comprar	Precio Por kg. o unid.	Total S/.
Fruta	Kilos	2,109	6,145	8,255	2.37	19,563
Azúcar	Kilos	263	774	1,036	2.50	2,591
Agua	Litros	1,365	4,023	5,388	0.0045	24
Tapioca	Kilos	331	977	1,308	13.50	17,664
Café	Kilos	341	1,006	1,347	16.00	21,550
Rollo Film	Unidad	8,839	19,539	28,378	0.034	965
Vaso	Unidad	8,839	19,539	28,378	0.100	2,838
Cañita	Unidad	8,752	19,348	28,100	0.040	1,124
					TOTAL	**66,319**

Elaboración propia

Cuadro 8.19: Presupuesto de Materia Prima para los años 2016 – 2020 (En nuevos soles)

Materia Prima	S/.	2016	2017	2018	2019	2020
Fruta	19,474	19,474	21,659	23,959	26,372	28,908
Azúcar	2,579	2,579	2,869	3,173	3,493	3,829
Agua	24	24	27	30	33	36
Tapioca	17,584	17,584	19,556	21,632	23,811	26,101
Café	21,453	21,453	23,859	26,392	29,050	31,844
Rollo Film	960	960	1,068	1,182	1,301	1,426
Vaso	2,825	2,825	3,142	3,475	3,825	4,193
Cañita	1,119	1,119	1,244	1,377	1,515	1,661
Sub-total		**66,018**	**73,425**	**81,220**	**89,400**	**97,997**
Imprevistos	0.05	3,301	3,671	4,061	4,470	4,900
Total	**66,018**	**69,319**	**77,096**	**85,281**	**93,870**	**102,897**

Elaboración propia

b. Presupuesto de mano de obra directa

Para el cálculo de la mano de obra directa (MOD) en el año 2016 se está considerando la remuneración y

costos laborales anualizados en un horario de atención de 8:30am a 19:30pm. Se consideran importes constantes para los próximos años.

Cuadro 8.20: Presupuesto de Mano de Obra Directa en el año 2016 (En nuevos soles)

Nombre del Puesto	Sueldo Básico (S/.)	Remuneración Anual	Gratificaciones (Jul/Dic)	Sub-Total	ESSALUD (9%)	CTS	Remuneración Anual S/.
Maestro Juguero 1	1,500	18,000	3,000	21,000	1,620	1,750	24,370
Ayudante de cocina 1	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
Volante 1	1,200	14,400	2,400	16,800	1,296	1,400	19,496
TOTAL	**3,700**	**44,400**	**7,400**	**51,800**	**3,996**	**4,317**	**60,113**

Elaboración propia

c. Presupuesto de costos indirectos

A continuación se muestra la distribución de Costos Indirectos de Fabricación (CIF) según el porcentaje asignado a cada uno de los ítems.

Cuadro 8.21: Presupuesto de costos indirectos de fabricación (En nuevos soles)

Costos Indirectos de Fabricación	%	2016	2017	2018	2019	2020
Depreciación	88.1%	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295
Luz	90%	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
Agua	95%	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
Alquiler del Local	88%	19,800	19,800	19,800	19,800	19,800
Filtros	100%	300	300	300	300	300
Arbitrios e Impuesto Predial	88%	1,901	1,901	1,901	1,901	1,901
Insumos de mantenimiento, limpieza	88%	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056
Gastos de mantenimiento de equipos	89.6%	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208
Total CIF		**29,245**	**29,245**	**29,245**	**29,245**	**29,245**
Total CIF (inc. Depreciación)		**37,539**	**37,539**	**37,539**	**37,539**	**37,539**

Elaboración propia

d. Presupuesto de gastos de administración y de ventas

A continuación se muestra la distribución de gastos, según el porcentaje asignado a cada uno de los ítems, así como la planilla del área de Administración y Ventas.

Cuadro 8.22: Presupuesto de gastos administrativos y ventas

(En nuevos soles)

Gastos Administrativos y de Ventas	%	2016	2017	2018	2019	2020
Depreciación	11.9%	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125
Sueldos Administración y Ventas		89,357	89,357	89,357	89,357	89,357
Luz	10%	300	300	300	300	300
Agua	5%	120	120	120	120	120
Alquiler del Local	12%	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
Arbitrios e Impuesto Predial	12%	259	259	259	259	259
Internet, cable TV, telefono	100%	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Insumos de Mantenimiento y limpieza	12%	144	144	144	144	144
Utiles de oficina	100%	600	600	600	600	600
Miscelaneos	100%	480	480	480	480	480
Gastos de mantenimiento de equipos	10%	140	140	140	140	140
Gastos de Publicidad	100%	2,113	2,113	2,113	2,113	2,113
Total de Gastos		**99,212**	**99,212**	**99,212**	**99,212**	**99,212**
Total de Gastos (inc. Deprec.)		**100,337**	**100,337**	**100,337**	**100,337**	**100,337**

Elaboración propia

Cuadro 8.23: Presupuesto de planilla de administración

(En nuevos soles)

Nombre del Puesto	Sueldo Básico (S/.)	Remuneración Anual	Gratificaciones (Jul/Dic)	Sub-Total	ESSALUD (9%)	CTS	Remuneración Anual S/.
Administrador	2,500	30,000	5,000	35,000	2,700	2,917	40,617
Asesor Contable Externo	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
Cajero 1	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
Personal atención al público 1	1,000	12,000	2,000	14,000	1,080	1,167	16,247
TOTAL	**5,500**	**66,000**	**11,000**	**77,000**	**5,940**	**6,417**	**89,357**

Elaboración propia

8.4.2. Egresos no desembolsables

a. Depreciación

A continuación se presenta el detalle de la depreciación para los cinco periodos anualizados, utilizando el método lineal. Adicionalmente se presenta el cuadro de inversión de reposición de activos fijos tangibles, considerando la vida útil de cada ítem.

Cuadro 8.24: Depreciación acumulada de activos fijos tangibles (En nuevos soles)

Activo	Valor Total (S/.)	2016	2017	2018	2019	2020	Depreciación Acumulada	Valor Contable S/.
Operación								
Maquina selladora de vasos	3,490	698	698	698	698	698	3,490	0
Computadora All in one HP	2,500	625	625	625	625	625	3,125	1,875
Caja registradora	2,500	500	500	500	500	500	2,500	0
Deshumedecedor	1,200	240	240	240	240	240	1,200	0
Congeladora Bosch	2,100	420	420	420	420	420	2,100	0
Refrigeradora Indurama	3,998	800	800	800	800	800	3,998	0
Horno Microondas Samsung	598	120	120	120	120	120	598	0
Licuadora Oster	747	249	249	249	249	249	1,245	249
Lavadero Industrial de una poza	3,000	600	600	600	600	600	3,000	0
Mesa de trabajo de acero inoxidable	1,700	340	340	340	340	340	1,700	0
Exprimidor Manual de cítricos	1,700	340	340	340	340	340	1,700	0
Mesa de atención al cliente	2,100	420	420	420	420	420	2,100	0
Coche de transporte	750	150	150	150	150	150	750	0
Sillas de atención al cliente	1,680	336	336	336	336	336	1,680	0
Andamio de acero	6,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	6,000	0
Cafetera French Press	190	38	38	38	38	38	190	0
Utensilios de cocina	960	192	192	192	192	192	960	0
Sandwichera	139	28	28	28	28	28	139	0
Smart TV LED Sony 55"	3,999	800	800	800	800	800	3,999	0
Home Teather Sony	999	200	200	200	200	200	999	0
Administración								
Extintor Polvo Químico ABC 6kg.	120	30	30	30	30	30	150	90
Computadora All in one HP	2,500	625	625	625	625	625	3,125	1,875
Impresora Epson Multifuncional	300	75	75	75	75	75	375	225
Escritorio	450	113	113	113	113	113	563	338
Sillón de oficina	350	88	88	88	88	88	438	263
Sillas	180	45	45	45	45	45	225	135
Mueble multifuncional	600	150	150	150	150	150	750	450
Total Inversión en Activos Fijos	**44,850**	**9,420**	**9,420**	**9,420**	**9,420**	**9,420**	**47,098**	**5,499**

Elaboración propia

Cuadro 8.25: Inversiones de reposición de activos fijos tangibles

(En nuevos soles)

Activo	2016	2017	2018	2019	2020
Operación					
Máquina selladora de vasos					3,490
Computadora All in one HP				2,500	
Caja registradora					2,500
Deshumedecedor					1,200
Congeladora Bosch					2,100
Refrigeradora Indurama					3,998
Horno Microondas Samsung					598
Licuadora Oster			747		
Lavadero Industrial de una poza					3,000
Mesa de trabajo de acero inoxidable					1,700
Exprimidor Manual de cítricos					1,700
Mesa de atención al cliente					2,100
Coche de transporte					750
Sillas de atención al cliente					1,680
Andamio de acero					6,000
Cafetera French Press					190
Utensilios de cocina					960
Sandwichera					139
Smart TV LED Sony 55"					3,999
Home Teather Sony					999
Administración					
Extintor Polvo Químico ABC 6kg.				120	
Computadora All in one HP				2,500	
Impresora Epson Multifuncional				300	
Escritorio				450	
Sillón de oficina				350	
Sillas				180	
Mueble multifuncional				600	
Total	**0**	**0**	**747**	**7,000**	**37,103**

Elaboración propia

b. Amortización de intangibles

Cuadro 8.26: Amortización del activo fijo intangible

(En nuevos soles)

Inversión Diferida	Valor	2016	2017	2018	2019	2020
Intangibles y pre-operativos	39,004	31,203	23,403	15,602	7,801	0.00
Amortización (20%)		7,801	7,801	7,801	7,801	7,801

Elaboración propia

8.4.3. Costo de producción unitario y Costo total unitario

A continuación se muestran cuadros resumen de los costos de producción unitario para cada tamaño de jugo y complementos.

Cuadro 8.27: Costo Total en el año 2016

(En nuevos soles)

Concepto	2016
Materia Prima	69,319
Mano de Obra Directa	60,113
Costos Indirectos de Fabricación	29,245
Costo Producción	**158,677**
Costo Complementos	51,894
Costo Total	**210,571**
GA + GV	**100,337**

Elaboración propia

Cuadro 8.28: Distribución de jugos en el año 2016

(En nuevos soles)

Concepto	Ventas	Ventas %	Unidades
Vaso de 360 ml	69,012	**26.57%**	8,626
Vaso de 480 ml	190,691	**73.43%**	19,069
Total	**259,702**	**100%**	**27,696**

Elaboración propia

Cuadro 8.29: Distribución de jugos y complementos en el año 2016

(En nuevos soles)

Concepto	Ventas	Ventas %	Unidades
Vaso de 360 ml	69,012	**19.70%**	8,626
Vaso de 480 ml	190,691	**54.44%**	19,069
Complementos	90,570	**25.86%**	13,218
Total	**350,272**	**100%**	**40,914**

Elaboración propia

Cuadro 8.30: Costo unitario de jugos – vaso 360ml.

(En nuevos soles)

Concepto	S/.	%
MP e insumos	2.14	41.50%
MOD	1.85	36.00%
CIF	1.16	22.50%
Costo Unitario	**5.14**	**100.00%**

Elaboración propia

Cuadro 8.31: Costo unitario de jugos – vaso 480ml.

(En nuevos soles)

Concepto	S/.	%
MP e insumos	2.67	41.50%
MOD	2.31	36.00%
CIF	1.45	22.50%
Costo Unitario	**6.43**	**100.00%**

Elaboración propia

Cuadro 8.32: Costo unitario de complementos

(En nuevos soles)

Costo Unitario	S/.
Sándwiches	4.50
Postres	3.50
Empanadas	3.50

Elaboración propia

8.5. Presupuesto de Resultados

8.5.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Realizar una proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas nos permite analizar la rentabilidad de la empresa en un periodo contable, determinando el origen de los ingresos y egresos, así como la naturaleza de los gastos y pérdidas.

Para la proyección realizada estamos considerando a los ingresos, costos y gastos sin incluir el IGV.

Cuadro 8.33: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

(En nuevos soles)

Ventas	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Jugos de 360 ml	58,751	67,039	76,621	87,705	100,530
Jugos de 480 ml	162,339	185,239	211,717	242,343	277,779
Complementos	77,104	87,981	100,556	115,103	131,933
Total Ventas (S/.)	**298,194**	**340,258**	**388,894**	**445,150**	**510,242**
Costo de Ventas					
Materia Prima e Insumos	**103,192**	**117,748**	**134,579**	**154,047**	**176,572**
Costo total de Materia Prima	59,013	67,338	76,963	88,096	100,978
Costo Total de Complementos	44,179	50,410	57,616	65,951	75,594
Mano de Obra Directa	**60,113**	**60,113**	**60,113**	**60,113**	**60,113**
Costos Indirectos de Fabricac.	**28,094**	**28,094**	**28,094**	**28,094**	**28,094**
Total Costo de Ventas (S/.)	**191,398**	**205,955**	**222,786**	**242,253**	**264,779**
Utilidad Bruta	**106,796**	**134,303**	**166,109**	**202,897**	**245,464**
Gastos Administrativos y Ventas	98,160	98,160	98,160	98,160	98,160
Gastos de Deprec. y Amortiz.	17,289	17,289	17,289	17,289	17,289
Utilidad Operativa	**-8,653**	**18,854**	**50,660**	**87,448**	**130,015**
Impuesto a la Renta (28%)	0	5,091	13,678	22,736	33,804
Utilidad Después de Impuestos	**-8,653**	**13,764**	**36,981**	**64,712**	**96,211**

Elaboración propia

8.5.2. Flujo de caja proyectado

Consideramos el método económico para la obtención del valor de desecho de los activos fijos. En el año 2016 consideramos el requerimiento de capital de trabajo y en los años siguientes el aumento incremental del mismo.

Cuadro 8.34: Flujo de caja Operativo, Inversiones y Económico

(En nuevos soles)

CONCEPTOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		**298,194**	**340,258**	**388,894**	**445,150**	**510,242**
Ventas		298,194	340,258	388,894	445,150	510,242
Egresos		**306,847**	**321,404**	**338,235**	**357,702**	**380,228**
Materia prima e insumos		59,013	67,338	76,963	88,096	100,978
Mano de Obra Directa		60,113	60,113	60,113	60,113	60,113
Costos Indirectos de Fabricación		28,094	28,094	28,094	28,094	28,094
Complementos		44,179	50,410	57,616	65,951	75,594
Gastos Administrativos y de Ventas		98,160	98,160	98,160	98,160	98,160
Gastos de Depreciación y Amortización		17,289	17,289	17,289	17,289	17,289
UAII		**-8,653**	**18,854**	**50,660**	**87,448**	**130,015**
Otros ingresos				82	777	4,118
UAI		-8,653	18,854	50,741	88,225	134,133
Impuesto a la renta (28%)		0	5,091	13,700	22,939	34,875
Utilidad Neta		**-8,653**	**13,764**	**37,041**	**65,287**	**99,258**
Depreciación		9,420	9,420	9,420	9,420	9,420
Amortización de Intangibles		7,869	7,869	7,869	7,869	7,869
Flujo generado por Operaciones		**8,636**	**31,052**	**54,330**	**82,575**	**116,547**
Inversión en Activo Fijo	-44,850					
Inversión en Intangibles y Gastos Pre-Op.	-39,346					
Inversión de Reemplazo				-747	-7,000	-37,103
Inversión Capital de Trabajo	-27,864	-3,930	-4,545	-5,257	-6,082	-6,972
Valor de Desecho						338,554
Flujo de Inversiones	**-112,059**	**-3,930**	**-4,545**	**-6,004**	**-13,082**	**294,479**
Flujo de Caja Económico	**-112,059**	**4,705**	**26,508**	**48,326**	**69,493**	**411,027**

Elaboración propia

CAPÍTULO IX

9. Evaluación Económica Financiera

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1. TIR

"TIR es la abreviatura utilizada habitualmente para denominar la tasa interna de rentabilidad o de retorno de un proyecto de inversión. Este concepto tiene una utilidad particular cuando queremos conocer la rentabilidad que nos genera un proyecto de inversión que requiere una serie de desembolsos a lo largo del tiempo y que, también en distintos momentos, permite obtener una serie de ingresos.

El hecho de que las salidas y entradas de dinero se produzcan en diferentes momentos significa que no son verdaderamente homogéneas y sería un error compararlas, o bien operar con ellas sumándolas o restándolas. Para poder comparar homogéneamente cantidades necesitamos que todas estén referidas, estén valoradas, con referencia a la misma fecha"[76].

Luego de obtener el importe de la TIR del proyecto se realiza el cálculo del COK, lo cual nos indica la rentabilidad mínima aceptable para las inversiones de la

[76] CARRASCO, Germán. "¿Qué es la TIR de un proyecto de Inversión?". En: **Extoikos**. [en línea]. México D.F.: 2011 [citado 15 mayo 2016] p. 129-130. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.extoikos.es/pdf/n2/extoikos2_tir.pdf

empresa. Analizando estos indicadores podemos decidir si conviene llevar a cabo la inversión.

TIR > COK o CPPC	=	Aceptar proyecto
TIR < COK o CPPC	=	Rechazar proyecto

Resultados:

La **TIR económica** (TIRE) del proyecto es 44.84% > COK 17.49%, en consecuencia se acepta el proyecto. Esto nos indica que el proyecto es rentable considerando que la inversión se realiza íntegramente con capital propio.

9.1.2. VAN

"El valor actual neto… es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento 0" [77].

Los resultados determinan si se debe aceptar, rechazar o ser indiferente con el proyecto. Si el VAN es menor a cero implica que se obtendrá una pérdida a una cierta tasa de interés y por el contrario si el VAN es mayor a cero se

[77] SAPAG, Nassir. **Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.** 1ra ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A de C. V., 2009. p. 300.

tendrá una ganancia. Cuando el VAN es igual a cero, el proyecto es indiferente.

VAN	>	0	Aceptar proyecto
VAN	<	0	Rechazar proyecto
VAN	=	0	Indiferente

Resultados:

VANE: Se utilizó una tasa COK de 17.49%, obteniendo un VAN Económico (VANE) de S/. 161,039 lo cual indica que se acepta el proyecto.

9.1.3. Periodo de recuperación de la inversión

"El periodo de recuperación de la inversión (PRI)… tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado. La importancia de este indicador es que complementa la información, muchas veces oculta por el supuesto de que, si el flujo no alcanza, "se adeuda" tanto del VAN como de la TIR" [78].

El cálculo se realiza descontando los flujos con el COK, obteniendo como resultado una recuperación de la inversión (payback) en 4.12 años; es decir, 4 años, 1 mes y 14 días.

[78] SAPAG, Nassir. **Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.** 1ra ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A de C. V., 2009. p. 307.

Cuadro 9.1: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión (En nuevos soles)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de Caja Económico	-112,059	4,705	26,504	48,326	69,493	411,027
COK	17.49%					
Flujos de Ec. Descontados	-112,059	4,005	19,204	29,800	36,473	183,617
Payback =	4.12 **Años**					

Elaboración propia

9.1.4. Análisis Beneficio/Costo (B/C)

"La relación beneficio-costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es 0, la relación beneficio-costo es igual a 1. Si el VAN es mayor que 0, la relación es mayor que 1, y si el VAN es negativo, esta es menor que 1" [79].

Como resultado de nuestro análisis tenemos una relación costo/beneficio de 2.44, por lo que se acepta la realización del proyecto, este resultado es coherente con el análisis del VAN.

9.2. Análisis de Riesgos

Toda toma de decisión lleva implícito un riesgo, por lo tanto, en la evaluación de proyectos de inversión es necesario incluir un análisis de las variables más importantes o críticas (económicas u otros parámetros) cuya desviación de lo previsto pongan en

[79] SAPAG, Nassir. **Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.** 1ra ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A de C. V., 2009. p. 307.

riesgo los resultados esperados.

9.2.1. Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio se realiza evaluando los costos fijos, costos variables y el Estado de Resultados – Costo Directo. A continuación detallamos cada variable:

a. Costos Variables, compuestos por tres rubros:

- Indirectos de fabricación: compuestos principalmente por los sueldos de mano de obra indirecta, el alquiler del local, pago de servicios generales, entre otros.
- Materia Prima: representado principalmente por los insumos necesarios para la elaboración del jugo: fruta, café, azúcar y vasos.
- Complementos: representado por los tres complementos a ofrecer: sándwiches, postres y empanadas.

Cuadro 9.2: Costos Variables y Costos Fijos

(En nuevos soles)

Costos Variables					
Costo Total de Materia Prima	59,013	67,338	76,963	88,096	100,978
Costo Total de Complementos	44,179	50,410	57,616	65,951	75,594
Costos Indirectos de Fabricación	36,389	36,389	36,389	36,389	36,389
Costos Variables Total	**139,580**	**154,137**	**170,967**	**190,435**	**212,961**
Costo Variable Unitario	3.40	3.29	3.19	3.10	3.03

Costos Fijos					
Mano de Obra Directa	60,113	60,113	60,113	60,113	60,113
Gastos Administrativos y Ventas	99,285	99,285	99,285	99,285	99,285
Costos Fijos Total	**159,398**	**159,398**	**159,398**	**159,398**	**159,398**

Elaboración propia

b. Estado de Resultados – Costo Directo

Cuadro 9.3: Cálculo del Estado de Resultados – Costo Directo (En nuevos soles)

	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades a vender	41,100	46,898	53,602	61,355	70,327
Ingresos Ventas	298,194	340,258	388,894	445,150	510,242
Precio promedio (S/.)	**7.26**	**7.26**	**7.26**	**7.26**	**7.26**
Costos Variables					
Costo Total de Materia Prima	59,013	67,338	76,963	88,096	100,978
Costo Total de Complementos	44,179	50,410	57,616	65,951	75,594
Costos Indirectos de Fabricación	36,389	36,389	36,389	36,389	36,389
Costos Variables Total	**139,580**	**154,137**	**170,967**	**190,435**	**212,961**
Costo Variable Unitario	3.40	3.29	3.19	3.10	3.03
Costos Fijos					
Mano de Obra Directa	60,113	60,113	60,113	60,113	60,113
Gastos Administrativos y Ventas	99,285	99,285	99,285	99,285	99,285
Costos Fijos Total	**159,398**	**159,398**	**159,398**	**159,398**	**159,398**

Elaboración propia

Para obtener el cálculo del precio promedio se dividió el total de ingresos por ventas entre las unidades a vender. Se consideraron ambas presentaciones de jugos y los tres complementos.

c. Estimación y análisis del Punto de Equilibrio

Cuadro 9.4: Cálculo del Punto de Equilibrio (En número de jugos + complementos)

Variable	2016	2017	2018	2019	2020
Precio promedio (S/.)	7.26	7.26	7.26	7.26	7.26
Costo Variable Unitario (S/.)	3.40	3.29	3.19	3.10	3.03
Costos Fijos Total (S/.)	159,398	159,398	159,398	159,398	159,398
Punto de Equilibrio (unidades)	**41,304**	**40,164**	**39,206**	**38,396**	**37,708**

Elaboración propia

A continuación se calcula el punto de equilibrio sin considerar a los complementos, sólo se considera la venta de jugos.

Cuadro 9.5: Cálculo del Punto de Equilibrio
(En número de jugos)

	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades a vender	27,822	31,746	36,284	41,533	47,606
Ingresos Ventas	221,090	252,277	288,338	330,048	378,309
Precio promedio (S/.)	7.95	7.95	7.95	7.95	7.95
Costos Variables					
Costo total de Materia Prima	59,013	67,338	76,963	88,096	100,978
Costos Indirectos de Fabricación	36,389	36,389	36,389	36,389	36,389
Costos Variables Total	95,402	103,726	113,351	124,485	137,366
Costo Variable Unitario	3.43	3.27	3.12	3.00	2.89
Costos Fijos					
Mano de Obra	60,113	60,113	60,113	60,113	60,113
Gastos Administrativos y Ventas	99,285	99,285	99,285	99,285	99,285
Costos Fijos Total	159,398	159,398	159,398	159,398	159,398
Punto de Equilibrio (unidades)	**35,284**	**34,064**	**33,052**	**32,206**	**31,494**

Elaboración propia

9.2.2. Simulación Monte Carlo

La simulación Monte Carlo es una técnica matemática computarizada que permite tener en cuenta el riesgo en análisis cuantitativos y toma de decisiones. Genera información sobre una serie de posibles resultados, así como la probabilidad de que se produzcan.

La simulación Monte Carlo realiza el análisis de riesgo con la creación de modelos de posibles resultados, mediante la sustitución de un rango de valores - una distribución de probabilidad - para cualquier factor con

incertidumbre inherente. Luego, calcula los resultados una y otra vez, cada vez usando un grupo diferente de valores aleatorios de las funciones de probabilidad. Para completar la simulación, dependiendo del número de incertidumbres y de los rangos especificados, puede ser necesario realizar miles o decenas de miles de recálculos[80]. El resultado básico de la simulación Monte Carlo es una distribución de valores de los resultados posibles.

El análisis de riesgo de nuestro proyecto utilizando el método de simulación Monte Carlo lo efectuamos a través del programa "@RISK Palisade" aplicado a Excel.

a. Metodología del cálculo

Existe una incertidumbre en el ingreso y los costos futuros del proyecto de inversión, por lo tanto no hay seguridad en el valor del VAN, mediante el programa @RISK se puede valorar la probabilidad de un VAN negativo o positivo.

Primero identificamos las variables cuyo comportamiento se va a simular; es decir las variables inciertas, aquellas que se consideran que no van a tomar un valor fijo, sino que pueden tomar un rango de valores.

El programa propone la lógica del modelo financiero y

[80] PALISADE. "Simulación Montecarlo". En su: **Software RISK**. [en línea]. [citado 15 mayo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.palisade-lta.com/risk/simulacion_monte_carlo.asp

define las variables conocidas, inciertas y de salida (para este caso se analiza el VAN y la TIR):

Entradas conocidas	
Tasa de descuento	17.49%

Entradas inciertas	
Costo de la inversión	S/.111,745
Ingresos del año 1	S/.299,004
Costo fijo anual	S/.159,398
Porcentaje de crecimiento anual de los ingresos	14.5597%
Porcentaje anual de costo variable	44.0614%

Salidas	
VNA	
TIR	

Para las variables inciertas, se introduce las funciones de distribución que refleje el rango de valores y la probabilidad de que realmente se produzcan.

Para ejecutar la simulación, ajustamos a 1,000 el número de iteraciones (escenarios aleatorios que genera @RISK); cada iteración utiliza una serie singular de valores recogidos de las funciones de distribución para llevar a cabo el cálculo de los resultados singulares. @RISK genera distribuciones de salida consolidando los resultados singulares de todas las iteraciones realizadas[81].

b. Resultados de la simulación

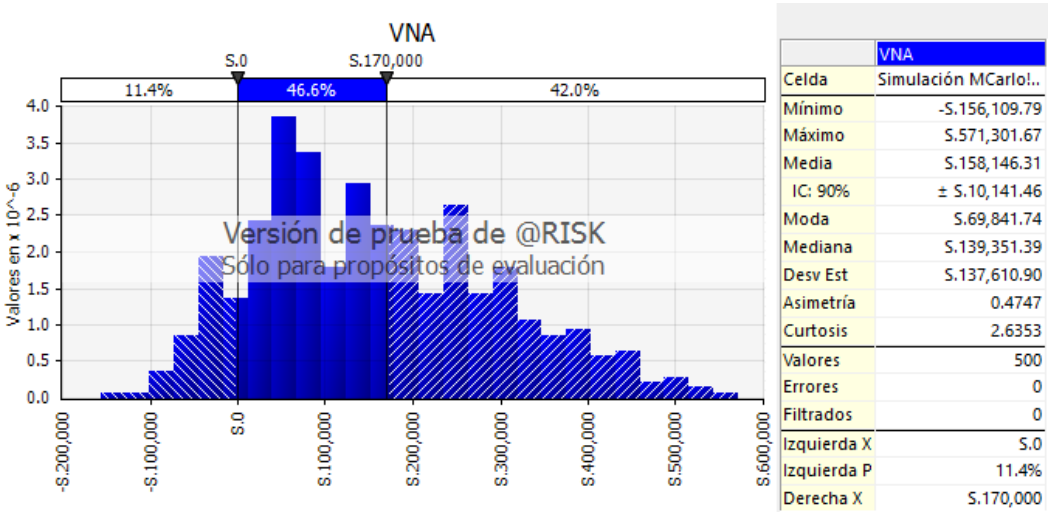
- El siguiente gráfico nos indica que existe una

[81] PALISADE. "Simulación Montecarlo". En su: **Software RISK**. [en línea]. [citado 15 mayo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.palisade-lta.com/risk/simulacion_monte_carlo.asp

probabilidad del 88.6% que el VAN sea un valor positivo (mayor que "cero") y del 11.4% de que tome un valor negativo.

- Existe aprox. un 42% de probabilidad que el VAN supere el valor estimado en nuestra proyección de S/. 161,039. Así también, la probabilidad de que el VAN tome un valor entre S/0. y S/ 161,039 es de aprox. 46.6%.

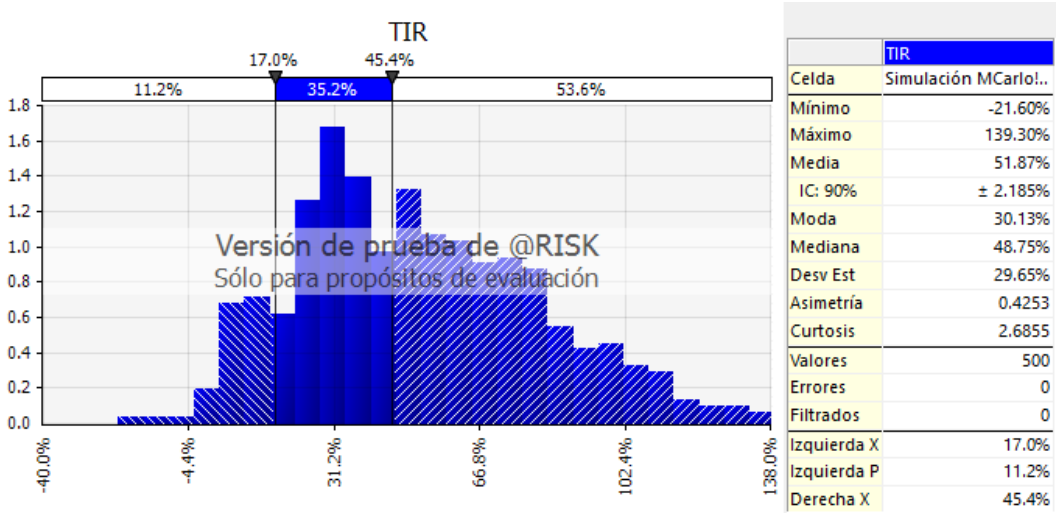
Gráfico 9.1: Histograma probabilidad VAN



Elaboración propia

- EL siguiente gráfico nos indica que existe una probabilidad del 88.8% que la TIR supere al valor del COK=17.5% y una probabilidad del 11.2% de que tome un valor inferior.
- Existe aprox. un 53.6% de probabilidad que la TIR supere el valor estimado en nuestra proyección. Así también, la probabilidad de que la TIR tome un valor entre 17% y 44.84% es de aprox. 35.2%.

Gráfico 9.2: Histograma probabilidad TIR



Elaboración propia

9.2.3. Análisis de sensibilidad del Valor de Desecho

El valor de desecho en el quinto año de evaluación es S/.338M, representa el 82% del valor del flujo de caja económico del mismo periodo, ha sido determinado por el método económico considerando el valor del flujo económico del cuarto año. Se ha realizado un nuevo cálculo de esta variable considerando el promedio del flujo económico de los 5 años de evaluación para evaluar el impacto en las variables VAN y TIR.

El promedio del flujo de caja económico de los 5 años de evaluación sin considerar valor de desecho es S/. 44,301 por lo que el nuevo valor de desecho calculado es de S/. 194,496

Con este nuevo valor de desecho obtenemos nuevos valores para el VANE y TIRE por S/. 96,685 y 36.80% respectivamente, en comparación a los valores iniciales de

VANE por S/. 161,039 y TIRE de 44.84% por lo que aun considerando este cálculo conservador se recomendaría aceptar el proyecto.

Cuadro 9.6: Flujo de caja Operativo, Inversiones y Económico (En nuevos soles)

CONCEPTOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo generado por Operaciones		**8,636**	**31,052**	**54,330**	**82,575**	**116,547**
Inversión en Activo Fijo	-44,850					
Inversión en Intangibles y Gastos Pre-Op.	-39,346					
Inversión de Reemplazo				-747	-7,000	-37,103
Inversión Capital de Trabajo	-27,864	-3,930	-4,545	-5,257	-6,082	-6,972
Valor de Desecho						194,496
Flujo de Inversiones	**-112,059**	**-3,930**	**-4,545**	**-6,004**	**-13,082**	**150,421**
Flujo de Caja Económico	**-112,059**	**4,705**	**26,508**	**48,326**	**69,493**	**266,968**

Elaboración propia

VANE	**96,685**
TIR	**36.80%**

a. Periodo de Recuperación Descontado

Considerando el nuevo valor de desecho, obtenemos una recuperación de la inversión en 4.19 años; es decir, 4 años, 2 meses y 8 días. El periodo de recuperación calculado inicialmente es de 4.12 años por lo que podemos concluir que la reducción del valor de desecho no tiene un impacto significativo en el payback del proyecto.

Cuadro 9.7: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión (En nuevos soles)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de Caja Económico	-112,059	4,705	26,508	48,326	69,493	266,968
COK	17.49%					
Flujos Ec. Descontados	-112,059	4,005	19,204	29,800	36,473	119,262
Payback =	4.19	**Años**				

Elaboración propia

b. Análisis Beneficio/Costo (B/C)

Como resultado de la reducción en el valor de desecho obtenemos la relación beneficio/costo de 1.86. Si bien la reducción en este análisis es significativa (-24% comparándolo con el cálculo inicial de 2.44), concluimos que sigue siendo aceptable la realización del proyecto.

CAPÍTULO X

10. Conclusiones y recomendaciones

A continuación presentamos las conclusiones y recomendaciones resultantes de nuestro trabajo de investigación:

10.1. Conclusiones

El subsector Restaurantes y específicamente la actividad de servicio de bebidas donde se desarrollará nuestro plan de negocios, han logrado un desenvolvimiento positivo en los últimos años; este crecimiento representa un ambiente favorable para emprender un negocio en este sector.

El análisis del microentorno basado en el Modelo de las 5 fuerzas de Porter; nos refiere un entorno "*Neutral*" en atractividad para nuestro proyecto (en un rango de "*Muy poco atractivo*" a "*Muy atractivo*")

El análisis realizado a través de la Matriz de Perfil Competitivo que arroja una puntuación final de 3.6 para nuestro proyecto "Energyfrut" en una escala de 1=*Más débil* a 4=*Más fuerte*, nos revela la fortaleza relativa de nuestro negocio frente a la competencia.

Según la investigación cuantitativa en el Estudio de Mercado, hubo un 56.7% de encuestados que "definitivamente compraría

el producto” que define un nivel de aceptación favorable de nuestro producto innovador (jugo + tapioca y café) en el mercado.

Nuestra estrategia de marketing será la diferenciación, fundamentada en proporcionar un producto innovador aumentando las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio y proporcionándole beneficios agregados.

El negocio tiene la capacidad de preparar 115,200 vasos de jugo y brindar 51,200 servicios de atención en mesa durante un año. De acuerdo a los cálculos efectuados, el negocio contaría con la capacidad para poder cubrir la demanda de nuestra proyección a cinco años sin necesidad de invertir en nuevos activos, sólo se realizarán inversiones por renovación de equipos.

La evaluación del proyecto, en un horizonte de 5 años, presenta indicadores favorables: el VAN económico es igual a S/. 161,039, la TIR es 44.84%, el B/C es 2.44 y la inversión se recuperaría en 4.12 años. Por lo indicado, el proyecto demuestra ser factible y atractivo para el inversionista.

Según el método de simulación Monte Carlo, existe una probabilidad del 88.6% que el VAN del proyecto sea un valor positivo (mayor que “cero”). Así también, las variables de mayor impacto sobre el VAN son los ingresos por año y el costo fijo anual.

10.2. Recomendaciones

Identificar nuevos complementos para la tapioca (en reemplazo del café), que otorguen propiedades estimulantes y/o nutricionales como por ejemplo la guaraná, el cacao, la miel, entre otros.

Ampliar nuestra variedad de productos manteniendo un enfoque de innovación constante, evaluando nuevas alternativas que satisfagan los gustos y preferencias de nuestros clientes.

Realizar un plan de expansión en nuevos distritos o provincias, identificando nuevas ubicaciones para implementar nuestro negocio en forma de cadena o franquicia.

Cuando el proyecto haya alcanzado la etapa de madurez, incrementar la inversión en Marketing, impulsando el crecimiento del negocio mediante la identificación de nuevas plazas u oportunidades presentes en el mercado.

Gestionar el plan de capacitación del personal incluyendo información sobre nuevos procesos, técnicas o métodos que se encuentren en vías de implementación.

ANEXOS

Anexo 1: Investigación cualitativa - Entrevista a profundidad a expertos del sector

1.1. Objetivo de la investigación

- Determinar evolución del sector de juguerías en Lima.
- Descripción del proceso operativo del negocio.
- Información sobre estacionalidad de frutas y/o consumo de jugos.
- Información sobre el promedio de inversión para la puesta en marcha de un nuevo local.
- Información sobre combinaciones de jugos (gusto de consumidores) y recomendaciones en la preparación de los mismos.
- Información sobre el valor nutricional de los jugos de frutas y estimulantes naturales.
- Información sobre la cantidad recomendada de consumo de calorías de hombres y mujeres dentro de nuestro público objetivo.
- Información sobre los horarios recomendados de consumo de alimentos durante el día para personas en etapa académica.
- Información sobre los riesgos para la salud que tiene el consumo excesivo de frutas, energizantes naturales y azúcares.
- Información sobre los beneficios del consumo regular de jugos de fruta en personas que se encuentran en etapa académica.
- Información sobre los riesgos en el consumo de energizantes artificiales.

1.2. Proceso de muestreo

1.2.1. Perfil del participante – Expertos del sector:

- Maestro juguero
- Nutricionista
- Administrador / Gerente de tienda - Juguería
- Comercializador de energizantes

1.3. Desarrollo de cuestionarios

A continuación se muestran los cuestionarios elaborados para cada experto del sector:

Presentación: Buenos días (tardes), somos alumnos de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos desarrollando un plan de negocios relacionado al sector de bebidas frías a base de frutas (jugos) con complemento de energizantes naturales, le solicitamos nos pueda brindar un tiempo breve para realizarle una entrevista, gracias por su colaboración.

Maestro Juguero

- Una breve historia de la empresa.
- ¿Cuál es su principal ventaja competitiva frente a sus competidores?
- ¿Cuáles son los meses en que más se consume?
- ¿Cuáles son los jugos que más acogida tienen?
- De acuerdo a su percepción, ¿Cómo ha ido evolucionando la demanda y la oferta en los últimos años?
- ¿Cuánto fue el monto aproximado de inversión en este local?

- Describir de forma resumida el proceso de operaciones. (abastecimiento, insumos, lugar de compra, precios referenciales, cantidad de compra, como prepara la fruta, cuando es la duración de las frutas, cuanto es lo que demora en hacer un jugo)
- ¿Cuentan con una receta/cantidad de insumos por cada tipo de jugo y por tamaño de envase?
- ¿Qué otros productos ofrecen? ¿Ustedes mismos los hacen?
- ¿Cómo es la negociación con los proveedores?

Muchas gracias por su tiempo.

Nutricionista

- Una breve presentación del entrevistado.
- ¿Considera que el consumo regular de jugos es beneficioso para la salud? ¿Existe alguna diferencia para las personas en etapa académica?
- ¿Qué frutas considera que agregan mayor valor nutricional en un jugo?
- ¿Existe alguna fruta que perjudique a nuestra salud si es consumida regularmente?
- En relación a la tapioca, la cual es preparada con harina de yuca (mostrar tabla nutricional), ¿Considera que sería un buen complemento en la dieta diaria de una persona en etapa académica?
- ¿Qué productos sustitutos podrías considerar (para la tapioca)?
- ¿Se considera al café un estimulante natural?. ¿Qué efectos produce en nuestro organismo?

- ¿Existe alguna relación entre la masa corporal y la cantidad de energizante que debiera consumir una persona para que produzca efectos estimulantes?
- ¿Existe alguna contraindicación en el consumo excesivo de café?
- ¿Es recomendable el consumo regular de café? ¿Existe alguna restricción/recomendación en su consumo?
- ¿Cuál es el efecto de los estimulantes artificiales en nuestro organismo? ¿Se recomienda consumirlos regularmente? Ej: Redbull, Burn, Monster, etc.
- ¿Cuál es el consumo de calorías diarias recomendado para personas en etapa académica?
- ¿Existe alguna recomendación en el horario de consumo de café? ¿En los energizantes?
- ¿Para nuestro público objetivo recomendaría consumir jugo de frutas con un complemento de tapioca y café en reemplazo de un jugo de frutas convencional?
- ¿Algún comentario adicional sobre nuestro producto?

Administrador de tienda

- Una breve historia de la empresa.
- De acuerdo a su percepción, ¿Cómo ha ido evolucionando la demanda y la oferta de jugos en los últimos años?
- ¿Cuál es el segmento al que se dirigen?
- ¿Cuál considera Ud. que es el perfil actual del consumidor de jugos?
- ¿Cuál es la principal ventaja competitiva del servicio que brinda?
- ¿Cuánto fue el monto aproximado de inversión en este local?

- ¿En promedio, cuántos metros cuadrado tiene su local?
- ¿En promedio, cuántas personas trabajan por local?
- ¿Qué porcentaje de su estructura de costo, se destina al alquiler de local?
- ¿Cuál es el mayor costo de una juguería?
- ¿Cuál es la rentabilidad de su negocio?
- En los últimos 5 años, ¿ha aplicado algún incremento en sus precios?
- Describir de forma resumida el proceso de operaciones.
- ¿Cuáles son los meses en que más se consume?
- ¿Cuáles son las frutas que más demanda tienen?
- ¿Cuentan con una receta/cantidad de insumos por cada tipo de jugo y tamaño?
- De manera aproximada, ¿Qué porcentaje de los consumidores compra los productos y los consume en el mismo local?
- ¿Qué otros productos ofrecen? ¿Ustedes mismos los hacen?
- ¿Cómo es la negociación con los proveedores?
- ¿Aplican alguna estrategia para reducción de sus costos?
- ¿Qué expectativas de crecimiento tienen de aquí a 5 años?

Comercializador de energizantes

- ¿Considera Ud. que la demanda de energizantes ha sufrido alguna variación importante en los dos últimos años? Cuál cree usted será la tendencia en los próximos años?
- ¿Cuáles son las marcas de energizantes artificiales más vendidas en el mercado peruano?
- De las marcas más vendidas, ¿cuál es el componente principal? (Cafeína, taurina, maca, etc.)

- ¿Qué beneficio para la salud cree usted que tienen los energizantes que comercializa?
- ¿Considera usted que existen efectos negativos para los consumidores de los productos que comercializa?
- ¿Cuáles son las barreras para la venta de energizantes artificiales?
- ¿Cuál cree usted que es el perfil del consumidor actual de energizantes?
- ¿Cuál cree usted que es el principal motivo por el cual compran energizantes?
- ¿Cuál cree usted que es el principal sustituto de los energizantes ¿Por qué?
- Existe alguna relación entre el NSE y la compra de energizantes?

1.4. Resultados

Luego de realizar la entrevista a profundidad a los expertos del sector, obtuvimos los siguientes resultados:

1.4.1. Maestro Juguero

Andrés Aguirre es un especialista en preparación de jugos con más de 2 décadas de experiencia en el rubro, ha preparado más de 150 combinaciones de jugos y continúa trabajando en nuevas propuestas. Actualmente labora en juguería “La Gran Fruta”.

Considera que la principal ventaja competitiva de la juguería donde labora, es la experiencia que tienen las personas en las funciones que desempeñan, así como

utilizar las frutas de mejor calidad en los jugos y ofrecer todas las variedades de combinaciones durante todo el año.

Los meses de verano es cuando se consume más jugos. Aunque percibe que en la actualidad las personas no limitan el consumo de jugos sólo al verano, ya que buscan cuidar su salud y por ello, consumen frutas y verduras todo el año.

Las frutas que tienen más acogida para preparar los jugos son las combinaciones con: granadilla, fresa, lúcuma, maracuyá, camu-camu, Aunque no hay un jugo en particular que se venda en mayor cantidad que los demás.

El especialista refiere que actualmente el mercado de jugos está en crecimiento, que cada vez se abren nuevas juguerías, aunque muchas de ellas no utilizan una buena calidad de insumos para la preparación de los jugos.

Para iniciar con un negocio de juguería en un local grande requirieron $50 mil dólares. Recomienda iniciar con un local mediano, en el cual se necesitaría $20 mil dólares de inversión.

El proceso de operaciones consta de lo siguiente: Las frutas se compran a diario; unas en Huaral y otras se adquieren en el “Mercado de Frutas”. Al llegar las frutas, éstas pasan por un proceso de selección (calidad),

clasificación (por punto de madurez), lavado, cortado y luego se separa en porciones para preparación de ensaladas de frutas y de jugos. La diferencia entre los cortes para jugos y ensaladas es que para jugos la fruta se corta más pequeño. Las frutas que más se oxidan son el durazno y la manzana, deben ser cortados recién en el momento de la preparación del jugo. El tiempo promedio para hacer un jugo es de 1 a 5 minutos, dependiendo del tipo de jugo. Los clientes en promedio esperan de 5 a 10 minutos para recibir el jugo pedido.

Además de los jugos, ofrecen ensalada de frutas y sándwiches, que son preparados en el mismo local y utilizando insumos de calidad. La carne es proveída por "San Fernando".

Recomienda que para obtener las frutas que no están en temporada (por estacionalidad) deben tener una relación cercana y constante con los proveedores para que se las vendan por preferencia.

1.4.2. Nutricionista

Henry Ochoa es un Nutricionista con amplia experiencia en su campo, actualmente labora en el Hospital Nacional "Guillermo Almenara Irigoyen" y se ha especializado en pacientes geriátricos y con problemas cardiacos.

Considera que el consumo de jugos es beneficioso para la salud, es una forma rápida y práctica de consumir frutas,

siendo muy importante por su aporte de vitaminas, minerales, antioxidantes y fibra; necesarios para mantener un buen estado de salud. Su consumo es recomendado en todas las edades.

Refiere que todas las frutas son muy buenas para consumir. No se podría indicar que existen frutas perjudiciales para la salud; sino que algunas frutas como por ejemplo: la uva, mango, chirimoya, lúcuma tienen más azucares (calorías) que otras, por lo que su consumo en exceso podría hacer ganar peso a las personas pero si su consumo es en cantidad moderada no existe ningún problema.

Lo recomendable es consumir entre 4 o 5 frutas al día o su equivalente en jugos. La recomendación abarca a personas en etapa académica en pregrado y postgrado considerando que el desgaste cerebral / mental es el mismo.

Luego de revisar la tabla nutricional del contenido de la harina de yuca (tapioca), comenta que no es fuente de proteínas sino de calorías, por lo que aporta calorías extra en el cuerpo de una persona, y ésta se efectiviza en el organismo. Al consumir calorías estas deben utilizarse, de lo contrario éstas se acumulan como grasa. Sería necesario conocer los valores calóricos por vaso de jugo para determinar si se está consumiendo por encima de los valores recomendados.

Siendo la yuca un tubérculo podría sustituirse con otros tubérculos, como la papa o el camote, dado que tienen las mismas características. También podría sustituirse por la harina de trigo, aunque ésta tiene más calorías que la yuca.

En cuanto al café, indica que su contenido de cafeína es el que brinda un efecto estimulante y a veces adictivo en las personas. El café no aporta calorías en sí, sino que estimula al sistema nervioso para que esté activo, siendo su efecto momentáneo. Debido a ello, es que las personas consumen café, para sentir esa sensación de que van a comenzar bien el día.

Refiere que la cafeína no tiene calorías; por lo tanto, no tiene efecto en la masa corporal, sólo de estimulación.

El consumo excesivo de cafeína puede generar adicción en las personas. Dado que el café estimula el sistema nervioso y en algunos casos puede acelerar el corazón, no es recomendable su consumo en personas con hipertensión o problemas cardiovasculares. Hay estudios actualmente que indican que el consumo de una taza de café “pasado” al día no genera inconvenientes. El café tiene antioxidante, el cual produce efectos positivos para el corazón. El consumo de café debe ser en cantidades adecuadas.

El efecto de los energizantes artificiales, como Red Bull o Monster, es similar al del café (muchos de estos productos contienen cafeína en su composición), sólo que sus efectos

están potenciados. No recomienda el consumo de estos productos, menos aún en personas con antecedentes cardiovasculares. Además, advierte que la combinación de estos productos con alcohol produce daño, no sólo en el corazón sino también en el cerebro.

La concentración de cafeína en una taza de café “pasado” es mínima, cuantificable en miligramos y su concentración es mucho menor que en los energizantes artificiales (200 mg. aprox. de cafeína por lata). Es más recomendable el café “pasado” ya que el café “instantáneo” tiene mayor concentración de cafeína y además, en su procesamiento agregan otros productos para su conservación que pueden ser perjudiciales.

El consumo de calorías recomendado para personas en etapa académica, va a depender de las actividades que realicen: pueden ser sedentarios (sólo se dedican a estudiar), tener actividad moderada o intensa (por ejemplo: además de estudiar asisten a un gimnasio) y también de su tamaño y contextura. A más actividad mayor requerimiento de calorías. Tomando como base una persona de 70 kg., de 1.70mt de estatura se recomienda el consumo de 2,000 kcal. por día.

Si el aporte de calorías es 324 kcal. por cada 100 gr. de harina de yuca, representa aprox. 1/6 del requerimiento total del día; por lo que es importante conocer cuántos

gramos de harina de yuca se consumiría en un vaso de jugo.

No existe un horario recomendado para el consumo de café, la elección depende de cada persona.
El especialista sí recomendaría el consumo de nuestro producto en estudiantes, considerando que la concentración de cafeína por vaso de jugo no supera la cantidad de cafeína que brinda una taza de café.

Resalta la importancia de que se proporcione información a los consumidores sobre la cantidad de calorías que aporta el jugo con tapioca y café; además de trasmitir los beneficios del producto para el organismo.

1.4.3. Administrador de juguería

Mateo Espinoza, es administrador de juguería “La Frutta”, el negocio nació el 2010, con una inversión de $15,000. Recuerda que no tenía muchas ventas en sus primeros meses, pero la calidad de sus productos hizo que capte cada vez más clientes y entonces se convirtió en un negocio rentable.

Refiere que la demanda del producto ha crecido en los últimos años, ya que las personas han tomado mayor preocupación por su salud y por lo tanto, buscan productos naturales como los jugos. Aunque también la oferta del servicio se ha incrementado, es fácil percatarse que hay

muchos establecimientos que ahora ofrecen jugos, aunque no todos son de calidad.

Su servicio está dirigido al público en general. El perfil del consumidor de jugos son jóvenes y adultos que optan por el consumo de bebidas saludables.

La ventaja competitiva es el precio y la atención rápida. Para iniciar su negocio invirtió $15,000 y el local cuenta con un área de 40 m2. Actualmente trabajan 5 personas. Comenta que el mayor costo es el alquiler del local y que en los últimos dos años ha tenido una rentabilidad del 18% aproximadamente.

Aplicó un incremento de precio el año 2013 pero no en todos sus productos, debido a que algunas frutas estaban subiendo de precio y las ganancias en dichos jugos eran mínimas.

Las frutas las compran del mercado mayorista de frutas, las colocan en el almacén y luego separan una cantidad por día para que sean peladas, cortadas y queden listas para atender los pedidos.

Los meses en que más se consume son: diciembre, enero, febrero y marzo. Siempre hay más ventas en época de verano. Los jugos de naranja, papaya, fresa, piña, melón son las preferidas. Cuentan con recetas por cada tipo de jugo, sin embargo, el personal que se encarga de la

preparación tiene bastante experiencia y elabora los jugos sin utilizarla.

Refiere que aproximadamente el 60 ó 70% de los que compran el producto, lo consumen en el mismo local.

En la juguería también se ofrecen sándwiches de pollo, empanadas y ensalada de frutas. Los sándwiches y las empanadas lo compran de un proveedor, y las ensaladas las preparan en el local al momento del pedido.

En el caso de las frutas todas las compras las pagan al contado. Con el proveedor de sándwiches y empanadas si tienen un trato de pago semanal.

Espera que la demanda de jugos siga incrementándose para obtener mayores ingresos y ver la factibilidad de invertir en un local nuevo.

1.4.4. Comercializador de Energizantes

Magaly Quiñones, encargada de un negocio de comercialización de bebidas energéticas y alcohólicas.

Refiere que el último año se ha incrementado el consumo de las bebidas energizantes artificiales y actualmente atiende a un sector más grande debido a que han ingresado al mercado bebidas energizantes a precios muy económicos.

Las marcas más vendidas en el mercado son: Volt, Red Bull y Monster. Considera que los clientes eligen Volt debido a su menor precio (S/2.00 x unidad) en comparación con otras marcas que cuestan entre S/6.50 y S/7.50.

No ha evaluado el beneficio que los energizantes ofrecen a sus clientes en términos de salud, sino más bien en relación a los efectos estimulantes que les permiten estar más activos y despiertos para afrontar sus actividades de estudio o trabajo. Considera que, sí existen efectos negativos para la salud por el consumo de los energizantes artificiales, debido a la alta concentración de cafeína.

En la actualidad, la publicidad sobre los energizantes ha contribuido en gran medida para que se incremente el consumo de estos productos, al igual que hace unos años ocurrió con las bebidas rehidratantes que ingresaron con éxito esas al mercado.

El perfil del consumidor actual de energizantes es jóvenes de 18 a 35 años. El motivo principal para consumir energizantes que refieren los propios clientes es porque sienten cansancio.

Un sustituto de las bebidas energizantes podría ser una bebida negra, como la gaseosa “Coca Cola”.

Refiere que la amplia diferencia de precio entre las bebidas energizantes refleja con claridad los NSE de los consumidores, por ejemplo entre los que consumen Volt que la adquieren por S/2.00 y los que consumen Red Bull que cuesta casi 4 veces más.

Anexo 2: Guía de Indagación – Focus Group

A continuación se muestran los filtros y la guía de indagación elaborados.

Cuadro: Filtro N° 1 para Focus Group

Filtro # 1: Aspectos Comportamentales
1. ¿Estudia en la Universidad San Ignacio de Loyola? a) Si b) No (terminar) **2. ¿Cuántos años tiene?** a) Menos de 16 años (terminar) b) De 16 años a más. **3. ¿En qué nivel de estudio se encuentra?** a) Pregrado b) Postgrado c) Otros (terminar) **4. ¿Consume ud. bebidas a base de frutas en (cerca a) su centro de estudios?** a) Si b) No (terminar) **5. ¿Consume ud. algún tipo de energizante natural?** a) Si b) No (pasa a la pregunta N° 7) **6. ¿Con qué frecuencia mensual consume energizantes?** a) Entre 1 y 2 veces al mes b) Entre 3 y 4 veces al mes c) De 5 a más veces al mes **7. ¿Conoce algún establecimiento de venta de jugos?** a) Frutix b) La gran fruta c) Las 4 estaciones d) Disfruta e) Otros _____ **8. ¿Conoce alguna marca de energizante?** f) Red Bull g) Monster h) Burn i) Otro _____

Elaboración propia

Cuadro: Filtro N° 2 para Focus Group

Filtro # 2: Nivel Socio Económico

1. **¿Cuál es el máximo grado de instrucción alcanzado por el Jefe del hogar?**
   a) Primaria
   b) Secundaria
   c) Superior Incompleto o Técnica
   d) Superior Completo
   e) Postgrado
2. **¿Cuál es el promedio de ingreso mensual familiar?**
   a) Menos de S/. 5,000
   b) Entre S/. 5,000 y S/. 7,000
   c) Entre S/. 7,001 y S/. 9,000
   d) Más de S/. 9,001
3. **¿A cuánto asciende el gasto mensual familiar en alimentos?**
   a) Menos de S/. 800
   b) Entre S/. 800 y S/. 1200
   c) Entre S/. 1201 y S/. 1600
   d) Más de S/. 1600
4. **¿Con quién(es) vive ud.?**
   a) Sólo
   b) Con padres
   c) Con padres y hermanos
   d) Con padres y otros familiares
   e) Cónyuge e hijos
5. **Cantidad de tiempo que ocupa la vivienda actual: Años_____**
6. **Lugar de procedencia:**
   Departamento: _____ Provincia: _____Distrito: _____

   Características de la vivienda:
7. **Su lugar de residencia es:**
   a) Zona Este
   b) Zona Norte
   c) Zona Sur
   d) Zona Oeste
   e) Centro de Lima
8. **Su vivienda es:**
   a) Propia
   b) Alquilada
   c) Familiar

Datos de Control:
Nombre y Apellido del Reclutado: _____
Dirección: _____

Edad: _____ Teléfono: _____NSE:_____

Elaboración propia

Cuadro: Guía de Indagación

Guía de Indagación
Introducción Buenos días a todos, soy alumno(a) de la Universidad San Ignacio de Loyola, mi nombre es ……..……, veo que cada uno lleva su respectivo nombre. ¿Todos se preguntarán porque están aquí? Bueno, les cuento a todos que estamos realizando una investigación para un plan de negocios sobre bebidas frías de frutas con complemento de perlas de tapioca naturalmente energizadas, y por ello realizaremos una serie de preguntas totalmente simples y espero que brinden repuestas sinceras, asimismo resaltar que sus respuestas no serán calificadas y todas serán válidas y tomadas en cuenta para nuestra investigación. Por último, debo decirles que el orden para las preguntas y respuestas será al azar. Por favor evitar, en lo posible, interrumpir a sus compañeros. Así también, les pido su autorización para que esta sesión sea grabada pues la información que uds. nos proporcionen será una herramienta importante para nuestro proyecto. Antes de empezar ¿están de acuerdo con los términos de la investigación? Bien, gracias por su confirmación. Empezamos. **Calentamiento** Me gustaría saber un poco sobre cada uno de Uds. ¿Qué piensan de la comida natural y saludable? ¿Toman bebidas a base a frutas naturales?

Continúa…

Cuadro: Guía de Indagación

…viene

Desarrollo del Focus Group

Sobre los jugos naturales de frutas

1. ¿Con qué frecuencia mensual compra jugos naturales?
2. ¿Usualmente dónde compra jugos naturales?
3. ¿Dónde consume los jugos naturales?
4. Cuando consume jugos naturales en (cerca a) centro de estudios, ¿principalmente por qué motivo lo consume?
5. ¿En (cerca a) su centro de estudios, en qué horarios suele consumir los jugos naturales?
6. ¿En qué meses del año consume jugos naturales con mayor frecuencia? ¿Por qué?
7. Cuando consume jugos, suele pedirlo de una sola fruta o en combinaciones? ¿Por qué? ¿Cuál(es) sería(n) su(s) preferida(s)?
8. Cuando toma jugos naturales en (cerca a) su centro de estudios ¿suele tomarlo con algún complemento energizante? ¿es de tipo natural o artificial?
9. En términos de presentación del producto (envase del jugo natural), ¿cómo lo prefiere ud. (vasos descartables, vasos de vidrio, envase tetrapack, botellas de vidrio)? ¿Por qué?

¿Qué opinión tienen de los energizantes naturales?

Energizantes naturales: *Son alimentos que aportan energía (Kilocalorías) y que a su vez tienen propiedades estimulantes. Algunos de estos alimentos son: cacao, café, miel, guaraná, ginseng, jalea real.*

10. ¿Qué percepción tienen de un energizante? Profundizar
11. ¿Consumen energizantes naturales tales como: cacao y café? Si la respuesta es negativa, indicar el motivo.
12. ¿Consume energizante cuando se encuentra en (cerca a) su centro de estudios?
13. ¿Conocen qué efectos tienen los energizantes naturales sobre el organismo?
14. ¿Consideran que son beneficiosos o perjudiciales para la salud?

Continúa…

Cuadro: Guía de Indagación

…viene

15. ¿Con qué frecuencia consume energizantes naturales?
16. ¿Qué atributo valora más al tomar un energizante natural?
17. Antes de tomar energizantes, ¿se informa al respecto?
18. ¿Qué motivo haría que desista de tomar bebidas energizantes?

¿Qué opinión tiene de los energizantes artificiales?

19. ¿Consumen energizantes artificiales como: RedBull, Burn, Monster, entre otros?
20. Si consumen energizantes artificiales, ¿qué beneficios perciben en dicho producto?
21. ¿Consideran que los energizantes artificiales causan efectos negativos a nuestro organismo? ¿Por qué?

Acerca de nuestro producto

22. ¿Conoce ud. qué es la tapioca? Explicación del producto y presentación de la tapioca.
23. ¿Alguna vez ha consumido tapioca? Profundizar
24. ¿Considera que al agregarle propiedades energizantes a la tapioca (mezclándolo con cacao o café), sea un complemento idóneo para jugos naturales?

Presentación del producto y degustación

Productos para degustación:

- Jugo de fresa con perlas de tapioca de café
- Jugo de naranja con perlas de tapioca de café
- Jugo de papaya con perlas de tapioca de café

Este es un nuevo producto natural en el mercado peruano, es una bebida fría preparada con frutas y perlas de tapioca energizadas naturalmente con café.

<u>Primera presentación</u>:

Les presentamos jugos de fresa con complemento de perlas de tapioca combinadas con café.

La idea de este producto es potenciar el nivel de energía que entrega un jugo natural, con la energía entregada por el café y las perlas de tapioca.

Continúa…

Cuadro: Guía de Indagación

…viene

25. ¿Qué opinan del sabor?
26. ¿Qué opinan de la textura?

Segunda presentación:

Les presentamos jugos de naranja con complemento de perlas de tapioca combinadas con café.

27. ¿Qué opinan del sabor?
28. ¿Qué opinan de la textura?

Tercera presentación:

Les presentamos jugos de papaya con complemento de perlas de tapioca combinadas con café.

29. ¿Qué opinan del sabor?
30. ¿Qué opinan de la textura?
31. ¿Cuál de los tres jugos les gusto más? ¿Por qué?
32. ¿Percibieron alguna sensación en particular al consumir el jugo y paralelamente masticar las perlas de tapioca?
33. ¿Comprarían el jugo con el complemento de tapioca energizada cerca de su centro de estudios?
34. ¿En qué horario preferiría consumirlo cuando se encuentran en su centro de estudios?
35. ¿Con qué frecuencia compraría el producto en (cerca de) su centro de estudios?
36. Adicionalmente a los energizantes mencionados en la descripción del producto ¿según su opinión, qué energizantes naturales combinaría mejor con jugos?
37. ¿En qué formato de presentación comprarían este producto cuando están cerca a su centro de estudios (vasos descartables, vasos de vidrio, envase tetrapack, botellas de vidrio)?
38. ¿Qué tamaño de envase compraría? Mostrar tamaños de envase de 12, 16 y 20 onzas. (360ml , 480ml y 600ml)

Continúa…

Cuadro: Guía de Indagación

…viene

39. ¿Anteriormente habían consumido algo parecido al producto degustado? ¿Dónde? **Profundizar**
40. ¿Consideran que este producto es saludable?
41. ¿Lo recomendaría? ¿Por qué?
42. ¿Qué potencial le ven a este producto? ¿Por qué? **Profundizar**

Hablando de precios específicamente

43. ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por envases de 12 onzas (360 ml), 16 onzas (480 ml) ó 20 onzas (600 ml) de jugo con perla de tapioca energizada con cacao ó café?

Respecto a la ubicación, promociones y nombre de la marca

44. En caso de que no fuese posible dentro de la propia universidad ¿Qué tan cerca de las universidades desearían que se encuentre este servicio?
45. ¿Cuántas cuadras como máximo estaría dispuesto a trasladarse para consumir nuestro producto?
46. Para consumir el producto ¿preferirían un servicio tipo barra (para llevar) o tipo lounge (para consumir en el local)?
47. ¿Qué ubicación específica (avenida, jr.) creen ustedes que podría ser propicia para este tipo de negocio?
48. ¿Qué promociones les gustaría recibir en el establecimiento?
49. ¿Cuál es su opinión sobre el nombre "Opción 1" y logo de la marca?

Muchas Gracias!

Elaboración propia

Anexo 3: Ficha Técnica Cuantitativa – Encuestas

3.1. Objetivos de la investigación

3.2. Cuestionario

De acuerdo a los objetivos de la investigación, formulamos el siguiente cuestionario.

Cuadro: Cuestionario

Cuestionario

Buenos Días (Tardes), somos alumnos de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos desarrollando una encuesta, la cual le rogamos conteste con total sinceridad. El cuestionario tendrá una duración de 8 a 10 minutos aproximadamente, gracias por su colaboración.

¿Qué edad tiene usted?
( ) Menos de 16 años. (fin de la encuesta)
( ) De 16 años a más.

¿Estudia actualmente en la Universidad San Ignacio de Loyola-Sede La Molina?
( ) Si, pregrado
( ) Si, postgrado
( ) No (fin de la encuesta)

---

1. ¿Suele usted acudir a algún establecimiento para consumir jugos a base de frutas cerca de su centro de estudios?
   a) Sí
   b) No (fin de la encuesta, llenar datos de control)

2. ¿Cuál es el nombre del establecimiento al cual acude con mayor frecuencia?

   _____

3. Según los atributos que se mencionan a continuación, ¿Cómo calificaría Ud. del 1 al 10 (considerando 10 como mejor calificación) al establecimiento donde regularmente consume jugos naturales?

a) Orden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Decoración del local	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Atención rápida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Buena atención	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f) Variedad de productos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g) Precios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h) Accesibilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿En qué horario suele asistir a dicho establecimiento?
   a) De 7 a 11 hrs.
   b) De 11 a 16 hrs.
   c) De 16 a 20 hrs.
   d) Más de 20 hrs.

5. ¿Cuántas veces a la semana suele consumir jugos en el establecimiento ubicado cerca de su centro de estudios?
   a) 1 vez a la semana
   b) 2 veces a la semana
   c) 3 veces a la semana
   d) 4 veces a la semana
   e) 5 veces a la semana
   f) Más de 5 veces a la semana

6. ¿Cuánto suele pagar en promedio por su jugo preferido a base de frutas?
   a) Menos de S/. 8.00
   b) De S/. 8.00 a S/. 10.00
   c) De S/. 11.00 a S/. 13.00
   d) De S/. 14.00 a S/.16.00
   e) Más de S/. 16.00

7. ¿Suele usted consumir energizantes naturales tales como café, maca, miel, cacao, entre otros; cerca de su centro de estudios?
   a) Sí
   b) No (pasar a la pregunta N°10)

8. ¿Cuál consume con mayor frecuencia?

   _____

9. ¿Cuántas veces a la semana suele consumir energizantes naturales cerca de su centro de estudios?
   a) 1 vez a la semana
   b) 2 veces a la semana
   c) 3 veces a la semana
   d) 4 veces a la semana
   e) 5 veces a la semana
   f) Más de 5 veces a la semana

10. ¿Conoce usted qué es la tapioca o "perlas de tapioca"?
    a) Sí
    b) No

    Explicación del Producto
    Las "perlas de tapioca" son bolitas hechas a base de harina de yuca de similar tamaño y textura que las gomitas dulces. Para incrementar su aporte energético se mezcla la harina de yuca con energizantes como: cacao, café o miel. Finalmente, estas perlas son añadidas a los jugos naturales y utilizando un sorbete de boca ancha se puede ir tomando la bebida mientras se come la tapioca.

11. ¿Estaría dispuesto a probar las perlas de tapioca con energizantes naturales como complemento de jugos, en el establecimiento cerca de su centro de estudios?
    a) Sí (pasar a la pregunta N°13)
    b) No (pasar a la pregunta N°12)

12. Indique el motivo principal por el cuál no lo probaría.
    a) No consume energizantes
    b) No consume almidón
    c) Aversión a probar nuevos productos
    d) Otros:_____

    Al término de esta pregunta, Fin de la Encuesta.

13. Después de la descripción del producto que brindará la empresa, ¿Usted consumiría el producto?

a) Definitivamente lo compraría
b) Probablemente lo compraría (fin de la encuesta)
c) Indiferente (fin de la encuesta)
d) Posiblemente no lo compraría (fin de la encuesta)
e) Definitivamente no lo compraría (fin de la encuesta)

14. ¿A base de qué fruta(s) le gustaría que esté preparado su jugo con el cual consumiría las perlas de tapioca más energizantes naturales? Puede marcar más de una opción

a) Camu Camu
b) Carambola
c) Chirimoya
d) Ciruela
e) Durazno
f) Fresa
g) Granadilla
h) Kiwi
i) Lúcuma
j) Mandarina
k) Mango
l) Manzana
m) Maracuyá
n) Melocotón
o) Melón
p) Membrillo
q) Naranja
r) Níspero
s) Noni
t) Papaya
u) Pera
v) Piña
w) Plátano
x) Sandía
y) Uva

15. ¿Cuál de los siguientes energizantes naturales le gustaría consumir junto con la tapioca que complementa su jugo?

a) Cacao
b) Café
c) Maca
d) Miel
e) Otros:_____

16. ¿Qué tamaño de envase estaría dispuesto a comprar: de 360 ml, 480 ml o 600 ml?

a) 12 onzas (360 ml)
b) 16 onzas (480 ml)
c) 20 onzas (600 ml)

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el envase de 16 onzas (480 ml) de jugo con perlas de tapioca energizada?

a) De S/. 8.00 a S/. 10.00
b) De S/. 11.00 a S/. 13.00
c) De S/. 14.00 a S/.16.00
d) Más de S/. 16.00

18. ¿Hasta cuántas cuadras de su centro de estudio estaría dispuesto a trasladarse para consumir nuestro producto?

a) Entre 1 y 2 cuadras
b) Entre 3 y 4 cuadras
c) Entre 5 y 6 cuadras
d) Más de 6 cuadras

19. ¿En qué periodo del año y en qué frecuencia consumiría el producto en un establecimiento ubicado cerca de su centro de estudios? Puede marcar más de una opción

			Frecuencia semanal					
Periodo	Consumo (Marca x)		1	2	3	4	5	más de 5 (indicar)
Ene-Feb-Mar	Si	No						
Abr-May-Jun	Si	No						
Jul-Ago-Set	Si	No						
Oct-Nov-Dic	Si	No						

20. ¿En qué horario asistiría al local para consumir el producto?

a) Antes de las 9 hrs.
b) De 9 a 12 hrs.
c) De 12 a 15 hrs.
d) De 15 a 18 hrs
e) De 18 a 21 hrs
f) Más de 21 hrs.

21. ¿En qué día de la semana consumiría el producto?

a) Lunes
b) Martes
c) Miércoles
d) Jueves
e) Viernes
f) Sábado
g) Domingo

22. ¿Qué tipo de servicio preferiría para consumir el producto?

a) Para llevar (Estilo barra)
b) En el mismo local (Estilo lounge)

23. ¿Consume usted algún complemento acompañando su bebida cuando se encuentra en el establecimiento cerca de su centro de estudios?

a) Si
b) No (Pasar a la pregunta N° 25)

24. ¿Con qué complemento le gustaría consumir la bebida con tapioca y cuánto estaría dispuesto a pagar?

	Precio (S/.)
a) Sandwiches	_____
b) Postres/Dulces	_____
c) Empanadas	_____
d) Pasteles salados	_____
e) Ensaladas	_____

25. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se le brinde en el local? Puede marcar más de una opción.

a) Aire acondicionado
b) Wi-fi
c) Delivery
d) Periódicos/Revistas
e) Otros_____

26. ¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en el establecimiento?

a) Combos (jugo más complemento)
b) Happy Hour (2x1)
c) Fruta del día
d) Otros_____

27. Acerca del nombre del local, a continuación le presentamos 5 posibles nombres y nos gustaría que nos indique cual es el que más le gusta:

a) Power Fruit
b) Energyfrut
c) Megafruta
d) PowerUp
e) Propuesta:_____

Cuadro: Filtro N° 1 para Encuestas

Filtro # 1: Condición Nivel Socioeconómico

Datos de Control

1) Ocupación: _____Edad:_____
2) NSE: (llenar al final):_____

3) ¿Qué tipo de vivienda tiene?

	Propio	Alquilado
Casa		
Dpto.		
Condominio		

4) Si sumamos los sueldos de todos los que conforman su hogar, ¿Cuál es el ingreso promedio mensual?
   a) Menos de S/. 2,500
   b) De S/. 2501 a S/. 4000
   c) De S/. 4001 a S/. 6500
   d) De S/. 6501 a S/. 8500
   e) Más de S/. 8500

5) En caso de una emergencia médica, ¿dónde se atendería?
   a) Posta Médica
   b) Essalud
   c) Hospital
   d) Clínica
   e) Otros _____

Anexo 4: Descripción de las propiedades del producto

A continuación describimos los principales componentes de nuestro producto:

4.1. Las frutas

Según el estudio de mercado, las frutas con mayor porcentaje de aceptación por nuestro público objetivo para la elaboración de los jugos, son los siguientes:

- Fresa (75%)
- Naranja (68%)
- Piña (66%)
- Papaya (65%)

En el siguiente cuadro presentamos el aporte nutritivo por cada tipo de fruta.

Cuadro: Aporte nutritivo de las principales frutas

Frutas, Tamaño de la porción (peso g/ peso oz)	Calorías	Grasa total (g)	Hidratos de Carbono (g)	Proteína(g)	Fibra (g)	Fibra (%VD)	Vitamina A (%VD)	Vitamina C (%VD)	Potasio (%VD)
Aguacate de California, 1/5 mediana (30 g/1.1 oz)	50	4.5	3	1	1	4	0	4	4
Cerezas dulces , 21 unid. 1 taza (140 g/5.0 oz)	100	0	26	1	1	4	2	15	10
Ciruelas, 2 medianas (151 g/5.4 oz)	70	0	19	1	2	8	8	10	7
Durazno, 1 mediano (147 g/5.3 oz)	60	0.5	15	1	2	8	6	15	7
Fresas, 8 medianas (147 g/5.3 oz)	50	0	11	1	2	8	0	160	5
Kiwi, 2 medianos (148 g/5.3 oz)	90	1	20	1	4	16	2	240	13
Lima, 1 mediana (67 g/2.4 oz)	20	0	7	0	2	8	0	35	2
Limón, 1 mediano (58 oz g/2.1)	15	0	5	0	2	8	0	40	2
Manzana, 1 grande (242 g / 8 oz)	130	0	34	1	5	20	2	8	7
Mandarina, 1 mediana (109 g/3.9 oz)	50	0	13	1	2	8	6	45	5
Melón calameño, 1/4 mediano (134 g/4.8 oz)	50	0	12	1	1	4	120	80	7
Melon tuna, 1/10 mediano (134 g/4.8 oz)	50	0	12	1	1	4	2	45	6
Naranja, 1 mediana (154 g/5.5 oz)	80	0	19	1	3	12	2	130	7
Nectarín, 1 mediano (140 g/5.0 oz)	60	0.5	15	1	2	8	8	15	7
Pera, 1 mediana (166 g/5.9 oz)	100	0	26	1	6	24	0	10	5
Piña, 2 rodajas, 3 "de diámetro, 3/4" de espesor (1	50	0	13	1	1	4	2	50	3
Plátano, 1 mediano (126 g/4.5 oz)	110	0	30	1	3	12	2	15	13
Sandía, 1/18 mediana, 2 tazas de piezas en cubos	80	0	21	1	1	4	30	25	8
Toronja, 1/2 mediana (154 g/5.5 oz)	60	0	15	1	2	8	35	100	5
Uvas, 3/4 taza (126 g/4.5 oz)	90	0	23	0	1	4	0	2	7

Fuente: "Raw Fruits, vegetables, and Fish". En: **U.S. Food and Drug Administration**. [en línea]. US, ene., 2016. [citado 20 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/LabelingNutrition/ucm063367.htm

4.2. La tapioca

Es un almidón extraído de la yuca, rico en nutrientes y muy energético.

Figura: Perlas de tapioca

Elaboración Propia

Cuadro: Beneficios de la tapioca (harina de yuca)

Componente	Porcentaje en 100gr (*)	Beneficios
Energía	358Kcal	• Libre de gluten: proteínas contenidas exclusivamente en la harina de los cereales • Alimento energizantes de 168Kcal. por cada 100gr. • Rica en hidratos de carbono • De fácil digestión
Hidrato de carbono	88.69 g	
Proteínas	0.19 g	
Calcio	20 mg	
Fósforo	7 mg	
Potasio	11 mg	
Hierro	1.58 mg	
Tiamina (vit. B1)	0.004 mg	
Azucar	3.35 mg	
Magnesio	1 mg	
Ácido pantoténico (vit. B5)	0.11 mg	
Vitamina B6	0.99 mg	
Vitamina C	20.6 mg	

Fuente: "Food Composition Databases". En: **United States Department of Agriculture Basic Report: 20068, Tapioca, pearl, dry** . [en línea]. US, ene., 2016 [citado 20 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome
Elaboración Propia

Respecto al cuadro anterior, cabe indicar que:

- "Los hidratos de carbono constituyen la principal fuente de energía rápida para nuestro organismo. Si los comparamos con un coche, los hidratos de carbono serían la gasolina que permite ponerlo en funcionamiento.
- Las proteínas son el material fundamental para la construcción de nuestros tejidos, aunque también desempeñan otras funciones muy importantes. Siguiendo con el ejemplo del coche, las proteínas son para el organismo como la carrocería y los mecanismos del coche[82]".
- "Las vitaminas son sustancias orgánicas presentes en cantidades muy pequeñas en los alimentos, pero necesarias para el metabolismo[83]".
- Las kilocalorías son valores energéticos o calóricos de un alimento, proporcional a la cantidad de energía que puede

[82] MARTÍNEZ, Alejandro. "Los alimentos y sus componentes" En: **Eroski Consumer.** [en línea] ES, sep., 2014. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://trabajoyalimentacion.consumer.es/los-alimentos-y-sus-componentes/introduccion
[83] FAO. "Vitaminas". En: **Depósito de documentos de la FAO**. [en línea]. [citado 20 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s0f.htm

proporcionar al quemarse en presencia de oxígeno. "…No todos los alimentos que ingerimos se queman para producir energía, sino que una parte de ellos se usan para reconstruir las estructuras del organismo o facilitar las reacciones químicas necesarias para el mantenimiento de la vida[84]".

4.3. El café

Son los granos obtenidos de la planta de café o cafeto. Por extensión del término, también se conoce como café a la bebida que se obtiene a partir de éstas semillas tostadas y molidas, y se le considera altamente estimulante pues contiene cafeína.

Figura: Granos de café tipo arábigo

Elaboración Propia

[84] UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – UNED. "Valor energético de los alimentos". En: **ES Casteleras;** [en línea] 20 abril de 2013. [citado 14 enero 2016]. Disponible en: http://www.castelseras.com/Recetas/alimento/valener.htm

Cuadro: Beneficios del café arábigo

Componente	Porcentaje en 100gr en infusión	Beneficios
Energía	9 Kcal	• El café da energía y aumenta la actividad mental. • Ayuda a mejorar ciertas alergias y el asma. • Es bajo en calorías. • Es rico en antioxidantes. • Mejora nuestra capacidad de atención y concentración. • Quita o disminuye el apetito.
Cafeína	212mg	
Tiamina (vit. B1)	0.001 mg	
Riboflavina (vit. B2)	0.177 mg	
Niacina (vit. B3)	5.207 mg	
Vitamina B6	0.002 mg	
Vitamina E	0.01 mg	
Calcio	2 mg	
Hierro	0.13 mg	
Magnesio	80 mg	
Fósforo	7 mg	
Potasio	115 mg	
Sodio	14 mg (0%)	

Fuente: United States Department of Agriculture, USDA "USDA Food Composition Databases, Basic Report: 14210, Beverages, coffee, brewed, espresso, restaurant-prepared" En: US USDA; [en línea] abril de 2015. [citado 22 enero 2016]. Disponible en: https://ndb.nal.usda.gov/ndb/foods/ / GARZA, Andrea. "10 Beneficios del café". En: **Beneficios del café y el Agua.** [en línea] PE, oct., 2012. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://beneficiosdelcafeyagua19.blogspot.pe/2012/10/10-beneficios-de-tomar-agua-perder-peso.html
Elaboración Propia

A continuación indicamos algunos beneficios del café, basado en investigaciones científicas:

– **Mejora el aprendizaje y la memoria**

"Los efectos de la cafeína sobre el aprendizaje (función cognitiva), la memoria, el rendimiento y la coordinación están más bien relacionados a la acción de la metilxantina en la excitación, la vigilancia[85]" y el estado de alerta.

– **Resistencia física y estado de alerta**

"El consumo moderado de cafeína incluye mejoras en la resistencia física, la función cognitiva, en especial el estado de alerta y vigilancia, estado de ánimo y la percepción de la

[85] Nehlig, A. ."Caffeine and the central nervous system: mechanisms of action, biochemical, metabolic and psychostimulant effects". En: **U.S. National Library of Medicine**. [en línea]. Mayo 1992. [citado 22 enero 2016]. Disponible en: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1356551

fatiga[86]".

– **El café y su influencia en la tasa metabólica y oxidación de las grasas**

La cafeína / café estimula la tasa metabólica tanto en las personas de peso normal como en las obesas; sin embargo, esto va acompañado de una mayor oxidación de la grasa en los sujetos de peso normal[87].

– **El café aumenta la esperanza de vida**

Estudios científicos muestran que el consumo de grandes cantidades de café no aumenta el riesgo de una persona de morir antes de lo esperado; por el contrario, tiene un efecto protector sobre nuestro organismo[88] .

Cuadro: Beneficios del complemento "tapioca más café"

COMPLEMENTO ENERGY FRUT		
COMPONENTES DEL COMPLEMENTO	**VALOR DEL COMPLEMENTO**	**VALOR POR 100 GRAMOS DE COMPLEMENTO**
ESTIMULANTE La cafeína es un alcaloide del grupo de las xantinas. Este componente actúa en el organismo como un diurético natural y una vez que se ingiere, trabaja como estimulante del sistema nervioso central, pone en alerta al organismo y elimina la sensación de somnolencia.	Entrega energía y aumenta la actividad mental Estimula el sistema nervioso central. Aumenta la diuresis. Retrasa la sensación de cansancio. Aumenta la actividad mental Reduce la sensación de sueño y apatía. Posee un efecto vasoconstrictor a nivel cerebral.	**212mg**

Continúa…

[86] C. H. S. Ruxton. "The impact of caffeine on mood, cognitive function, performance and hydration: a review of benefits and risks". En: **US Wiley Online Library** [en línea]. Febrero 2008. [citado 18 diciembre 2015]. Disponible en: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-3010.2007.00665.x/full

[87] K J Acheson, B Zahorska-Markiewicz. "Caffeine and coffee: their influence on metabolic rate and substrate utilization in normal weight and obese individuals". En: **US The American Journal of Clinical Nutrition**. [en línea]. Marzo 1980. [citado diciembre del 2015]. Disponible en: http://ajcn.nutrition.org/content/33/5/989.short

[88] **Lopez-Garcia, Esther**."The Relationship of Coffee Consumption with Mortality", En: US American College of Physicians, [en línea] Junio del 2008 [citado diciembre del 2015]. Disponible en: http://annals.org/article.aspx?articleid=668690

Cuadro: Beneficios del complemento "tapioca más café"

…viene

ANTIOXIDANTE Es una molécula capaz de retardar o prevenir la oxidación de otras moléculas. La oxidación es una reacción química de transferencia de electrones de una sustancia a un agente oxidante. Las reacciones de oxidación pueden producir radicales libres que comienzan reacciones en cadena que dañan las célula.	Estimula el sistema inmunológico para ayudar a combatir las infecciones Protege la piel del envejecimiento prematuro.	**400mg**
ENERGÍA	Proporciona una dosis de vitalidad para realizar las actividades cotidianas.	**349Kcal**

Fuente: United States Department of Agriculture, USDA "USDA Food Composition Databases" En: US USDA; [en línea] abril de 2015. [citado enero 2016]. Disponible en: http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome
Fuente: SOLAS, Javier. "Cafeína para adelgazar" En: Cafeina.com. [en línea] ES, ene., 2010. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://www.cafeina.com.es/cafeina-adelgazar
Fuente: ALOMAR, María. "Antioxidantes: ¿captadores de radicales libres o sinónimo de salud?". En: **Sociedad Argentina de medicina estética.** [en línea] PE, feb., 2013. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.soarme.com/archivos/1324143195.pdf / Boletín Nutrición Salud y bienestar Nestlé. "Poder antioxidante, como protegernos de los radicales libres". En: **Nestlé a gusto con la vida.** [en línea] PE, feb., 2013. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.nestle.com.pe/nutricion/nutrigroup/documents/boletin5.pdf
Elaboración Propia

Cuadro: Resumen de beneficios del complemento "tapioca más café"

Porción de complemento	Beneficio
100 gramos de Complemento "Energyfrut"	212mg. de cafeína 400mg. de antioxidante 349 Kcal.
Beneficio general	Más alerta, más activo, más energía, más sano, mejor memoria

Fuente: United States Department of Agriculture. "USDA Food Composition Databases" En: **US USDA;** [en línea] abril de 2015. [citado enero 2016]. Disponible en: http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome
Elaboración Propia

Anexo 5: Ficha de datos personales "Energyfrut"

	REGISTRO FICHA DE DATOS PERSONAES	Registro : FDP Revisión : ENE -2016 Página : 1 de 3

Registro FDP

APELLIDOS y NOMBRES: _____

Nacionalidad: _____ Estado Civil: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Fecha de Nacimiento: / / Lugar: / /
Distrito Provincia Departamento

Domicilio: _____
Calle N° Urbanización Distrito Ciudad

Teléfono fijo: _____ Celular: _____ Teléfono Referencial: _____

FOTO

Grupo Sang: _____
Peso: _____
Estatura: _____
Talla Cam./Blu: _____
Talla Pan./Fal: _____
N° Calzado: _____

DNI _____
EsSalud N° _____
RUC _____
Pasaporte _____

Posee Automóvil: Si ( ) No( )
Marca: _____
Año _____ Placa _____
Brevete N° _____

I. DATOS FAMILIARES

	Nombres y apellidos	Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Edad	Lugar de Residencia	Centro de trabajo	Cargo
Padre							
Madre							
Esposa							
Hijos/ Hnos.							

II. ESTUDIOS

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO	LUGAR	AÑOS DESDE	AÑOS HASTA	ESPECIALIDAD
				GRADO O TITULO

POST – GRADO O CURSOS ESPECIALES	COMPUTACION (Lenguajes/ Paquetes/ Redes)	IDIOMAS EXTR.	HABLA	LEE	ESCRIBE

IV. MANEJO DE EQUIPOS, INSTRUMENTOS O MAQUINAS

COMPUT ( ) INTERNET ( )
FAX ( ) AUTO ( )

III. HISTORIAL LABORAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO DESEMPEÑADO	TIEMPO LABORADO DESDE MES - AÑO	TIEMPO LABORADO HASTA MES - AÑO	REMUNERACION INICIAL - ULTIMA	MOTIVO DE CESE O RETIRO

BIBLIOGRAFÍA

ARATA, Adolfo. **Ingeniería y Gestión de la Confiabilidad Operacional en Plantas Industriales, Aplicación de la Plataforma R-MES.** 1ra ed. Santiago: RIL editores, 2009. p. 67.

ARBAIZA, Lydia. **Cómo elaborar un plan de negocio.** Ed.1, Lima, Universidad ESAN 2015, p. 112.

DAVID, Fred. **Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. p. 76, 77, 78, 81, 83

HIEBING, Roman. **Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia.** Ed.1. Colombia: McGraw-Hill Interamericana de México S.A de C.V, 2000. p. 131, 144.

KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing** Ed.12. España: Pearson Educación S.A, 2006. p. 345, 388, 392, 454, 461, 508.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de servicios- personal, tecnología y estrategia**. Ed.7. España: Pearson Educación S.A, 2015. p. 86

POPE, Jeffrey L. **Investigación de Mercados**. Editorial Norma. Bogotá 2002, p.380

SAPAG, Nassir. **Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.** 1ra ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A de C. V., 2009.

p. 147, 206, 300, 307.

PORTER, Michael. **Estrategias Competitivas, técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.** 23ta ed. México.: Compañía Editorial Continental S.A de C.V México 1997. p. 55.

PORTER, Michael. **Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.** Ed. México.: Ediciones Pirámide México 2015. p. 185.

STANTON, William. **Fundamentos de Marketing**. Ed.14. México: McGraw-Hill Interamericana de México S.A de C.V, 2007. p. 249

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017**. [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 5 enero 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017.** [en línea]. Lima: BCRP. 2015. [citado 5 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf

BBVA REASEARCH. **Reporte: Situación Perú – Tercer Trimestre 2015.** [en línea]. Lima: BBVA RESEARCH, 2015. [citado 12 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacion-peru-tercer-trimestre-2015/

BERCKEMEYER, Fernando. "El ruido político dañó a la economía peruana". En: **Diario El Comercio**. [en línea]. PE, nov., 2015. [citado 20 diciembre 2015 |]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/ruido-politico-dano-economia-peruana-segun-moodys-noticia-1857746

BERCKEMEYER, Fernando. "La gastronomía peruana crece más que el PBI". En: **Diario el Comercio.** [en línea] PE, sep., 2013. [citado

diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/negocios/restaurantes-peruanos-registraran-ventas-50000-millones-2013-noticia-1627642

BERCKEMEYER, Fernando. "Impuesto predial: factores que determinan el aumento del 2016". En: **Diario El Comercio.** [en línea]. PE, nov., 2015. [citado 08 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/lima/ciudad/impuesto-predial-factores-que-determinan-aumento-2016-noticia-1853637

BERCKEMEYER, Fernando. "Ollanta Humala: su aprobación registra ligero aumento". En: **Diario El Comercio**. [en línea]. PE, jul., 2015 [citado 10 agosto 2015 |]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-su-aprobacion-registra-ligero-aumento-noticia-1826933

BERCKHOLTZ, Pedro. **Informe: Guía Legal de negocios en el Perú 2015.** [en línea]. Lima: ESTUDIO ECHECOPAR, 2015 [citado 08 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.echecopar.com.pe/content/index.php?pID=226

BERCKHOLTZ, Pedro. **Informe: Guía Legal de negocios en el Perú 2015.** [en línea]. Lima: ESTUDIO ECHECOPAR, 2015 [citado 09 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.echecopar.com.pe/content/getf.php?f=..%2Fuserfiles%2Fcms%2Fpublicacion%2Fdocumento%2Fguia_legal_de_negocios_en_el_per%3F_2015.pdf

Boletín de Estadísticas Ocupacionales Nº 3. [en línea]. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2007. [citado 17 julio 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-I_3.pdf

Boletín Estadístico Encuesta Mensual del Sector Servicios. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. [citado 3 noviembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-sevicios-agosto.pdf

Boletín Semanal N° 170: Financiamiento bancario a sector Alojamiento y Restaurantes. [en línea]. Lima: Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2015. [citado 02 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20N%C2%B0%20170.pdf

CARRASCO, Germán. "¿Qué es la TIR de un proyecto de Inversión?". En: **Extoikos.** [en línea]. México D.F.: 2011 [citado 15 mayo 2016] p. 129-130. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.extoikos.es/pdf/n2/extoikos2_tir.pdf

CRUZ, Alejandra. "Crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes". En: **Diario La República.** [en línea] PE, ene., 2014. [citado 06 febrero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://larepublica.pe/05-01-2014/el-crecimiento-a-la-carta-la-industria-de-los-restaurantes

Demografía Empresarial en el Perú - IV Trimestre 2015. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 09 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-01-2016.pdf

Encuesta Mensual de Restaurantes. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. [citado 07 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b

"El Modelo de las cinco fuerzas de Porter". En: **CreceNegocios**. [en línea] PE, 2015. [citado 19 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/

GARRIDO, Juan. "Jugo de frutas: Un delicioso camino hacia el éxito". En: **Diario Perú21**. [en línea]. PE, abr., 2015. [citado 18 setiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://peru21.pe/emprendedores/jugo-frutas-delicioso-camino-hacia-exito-2216074

GINES, Katty. "Azucena Gutiérrez nos habla sobre el negocio de las juguerías". En: **Diario Trome.** [en línea]. PE, ago., 2015. [citado 18 setiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://trome.pe/actualidad/emprende-trome-azucena-gutierrez-nos-habla-sobre-negocio-juguerias-2060301

Kammer, L., Ding, Z., Wang, B., Bernard, JR., Liao, Y., Hwang J. "Improved cycling time-trial performance after ingestion of a caffeine energy drink". En: **U.S. National Library of Medicine.** [en línea]. Feb 2009. [citado 27 enero 2016]. Disponible en: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19403954

LIRA, Julio. "Sólo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable". En: **Diario Gestión.** [en línea] PE, feb., 2016. [citado 18 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tendencias/solo-26-limenos-considera-que-su-alimentacion-saludable-2154181

LIRA, Julio. "Venta de cafés tostados especiales aumenta por incremento de 170% en consumo local". En: **Diario Gestión.** [en línea] PE, ene., 2016. [citado 15 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/venta-cafes-tostados-especiales-aumenta-incremento-170-consumo-local-2152360

LIRA, Julio. "Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros". En: **Diario Gestión.** [en línea]. PE, ago., 2015 [citado 19 setiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierte-sierra-exportadora-2138754

LOPEZ-GARCIA, Esther**.** "The Relationship of Coffee Consumption with Mortality". En: **US American College of Physicians.** [en línea] Junio del 2008. [citado diciembre del 2015]. Disponible en http://annals.org/article.aspx?articleid=668690

MARADIAGA, Cristian**.** “Las cinco fuerzas de Porter”. [en línea] PE, may., 2013. [citado 20 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: https://prezi.com/rmwl7tzhtxmp/copy-of-5-fuerzas-de-porter/

MARTÍNEZ, Alejandro. “Los alimentos y sus componentes” En: **Eroski Consumer.** [en línea] ES, sep., 2014. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://trabajoyalimentacion.consumer.es/los-alimentos-y-sus-componentes/introduccion

Mets M., Ketzer S., Blom C., Van Gerven M., Van Willigenburg G., Olivier B., Verster J.. “Positive effects of Red Bull® Energy Drink on driving performance during prolonged driving”. En: **U.S. National Library of Medicine.** [en línea]. Nov 2010. [citado 26 enero 2016]. Disponible en: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3053448/

MEF. “Política Económica y Social”. En: **Ministerio de Economía y Finanzas.** [en línea], PE. [citado 21 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/23-conceptos-basicos/61-conoce-los-conceptos-basicos-para-comprender-la-economia-del-pais

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. “Garantías para la inversión”. En: **Portal de transparencia económica.** [en línea] PE,. [citado 07 febrero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica/297-preguntas-frecuentes/2167-garantias-para-la-inversion

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. **Decreto Legislativo Nº 757.** [en línea]. Lima: MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS, 1991. [citado 6 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dge/publicaciones/compendio/dl757.pdf

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Informe Anual: Las Mipyme en cifras 2014**. [en línea]. Lima: PRODUCE, 2015. [citado 8 diciembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf

MINISTERIO DE SALUD. **Tablas peruanas de composición de alimentos.** [en línea]. Lima: INS, 2009. [citado 8 febrero 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/otrpubs/pdf/Tabla%20de%20Alimentos.pdf

NEHLIG, A.. "Caffeine and the central nervous system: mechanisms of action, biochemical, metabolic and psychostimulant effects". En: **U.S. National Library of Medicine.** [en línea]. Mayo 1992. [citado 22 enero 2016]. Disponible en: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1356551.

Niveles socioeconómicos 2015. [en línea]. Lima: Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2015. [citado 15 mayo 2017]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf

Niveles socioeconómicos 2014. [en línea]. Lima: Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2015. [citado 15 mayo

2017]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf

FAO. "Vitaminas". En: **Depósito de documentos de la FAO.** [en línea]. [citado 20 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s0f.htm

K. J. Acheson, B. Zahorska-Markiewicz. "Caffeine and coffee: their influence on metabolic rate and substrate utilization in normal weight and obese individuals". En: **US The American Journal of Clinical Nutrition.** [en línea]. Marzo 1980. [citado diciembre del 2015]. Disponible en: http://ajcn.nutrition.org/content/33/5/989.short

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. **Manual de Capacitación para Manipuladores de Alimentos.** [en línea]. USA: OMS, 2015. [citado 10 diciembre 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/manual-manipuladores-alimentos.pdf

PALISADE. "Simulación Montecarlo". En su: **Software RISK**. [en línea]. [citado 15 mayo 2016]. Micrsoft HTML. Disponible en: http://www.palisade-lta.com/risk/simulacion_monte_carlo.asp

PAZ, Félix. "Mensaje a la nación del Presidente de la República por fiestas patrias". En: **Andina.** [en línea] PE, jul., 2015. [citado 20 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-discurso-del-presidente-de-republica-motivo-fiestas-patrias-567874.aspx

Producción Nacional Enero – Diciembre 2014. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. [citado 17 julio 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014_1.pdf

Producción Nacional Enero – Diciembre 2015. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. [citado 06 marzo 2016]. Acrobat PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

PROEXPANSIÓN. "¿Por qué el mercado de bebidas energizantes ha crecido tanto?" En: **Proexpansión.** [en línea] PE, feb., 2015. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://proexpansion.com/es/articles/1138-por-que-%20a%20la%20tesis

RPP Redacción. "Cada día se crean 56 empresas de comidas y bebidas". En: **RPP Noticias.** [en línea]. PE, feb., 2014. [citado 15 junio 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/cada-dia-se-crean-56-empresas-de-comidas-y-bebidas-y-6-de-hospedaje-noticia-671025

C.H.S. Ruxton. "The impact of caffeine on mood, cognitive function, performance and hydration: a review of benefits and risks". En: **US Wiley Online Library**. [en línea]. Febrero 2008. [citado 18 diciembre 2015].Disponible en: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-3010.2007.00665.x/full

Seidl R., Peyrl A., Nicham R., Hauser E.. “A taurine and caffeine-containing drink stimulates cognitive performance and well-being”. En: **U.S. National Library of Medicine.** [en línea]. Ene 2000. [citado 27 enero 2016]. Disponible en: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11140366.

Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Enero 2016. [citado 18 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_mercado-laboral_oct-nov-dic2015.pdf

TRIGOSO LÓPEZ, Mirtha. “Peruanos pagan más por productos saludables en la región” En: **Diario Gestión.** [en línea] PE, feb., 2012. [citado diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - UNED. “Valor energético de los alimentos”. En: **ES Casteleras**, [en línea] 20 abril de 2013. [citado 14 enero 2016]. Disponible en: http://www.castelseras.com/Recetas/alimento/valener.htm

VILLALOBOS, Rodolfo. "Análisis de la demanda del mercado". En: **GestioPolis**. [en línea], jul., 2013. [citado 10 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-demanda-del-mercado/