



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO
Y GASTRONOMÍA**

Carrera de Administración en Turismo

BERRY DRINK

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en Administración en Turismo**

KIARA ESTEPHANY TORRES CHAMPAC

**Lima – Perú
2020**

ÍNDICE

Índice de tablas	6
CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO	8
I. Información General	8
1. Unidad ejecutora del estudio	8
2. Información General del Proyecto	8
3. Oportunidad de negocio	8
4. Estrategia del Proyecto	9
5. Competencia	9
6. Mercado Proveedor	9
7. Inversión	10
8. Conclusiones	10
II. Estudio de Mercado	10
9. Definición del producto	10
10. Usos y beneficios	10
11. Precio del producto o servicio	11
12. Comercialización y promoción	11
13. Mercado objetivo	11
14. Pronósticos de ventas	11
15. Identificación y matriz FODA del producto	12
III. Información financiera	12
16. Flujo de caja	12
17. Inversión inicial	13
18. Financiamiento y estructura de capital	13
19. Indicadores de rentabilidad	13
20. Conclusiones y Recomendaciones	13
CAPÍTULO 2: INFORME GENERAL	14
2.1. Razón Social	14
2.2. Nombre Comercial	14
2.3. Número de socios y porcentaje de participación	14
2.4. Monto de la inversión inicial	14
2.5. Horizonte de evaluación	14
2.6. Actividad económica, Código CIU, Partida Arancelaria	15
2.7. Definición del negocio	15
2.8. Definición producto	16
2.9. Oportunidad de negocio	16

2.9.1. Por el lado de la oferta	16
2.9.2. Por el lado de la demanda	17
2.10. Mercado objetivo	18
2.11. Propuesta de valor	18
2.12. Mapa de Empatía	1
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO	1
3.1.1 Análisis PESTEL	1
3.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	8
3.2 Análisis de la Industria	10
3.2.1 Análisis del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	10
3.2.2 Evaluación de factores internos (EFI)	12
3.3 Matriz de selección de mercados	13
3.4 Conclusiones del análisis del entorno	15
4.1 Objetivos del Sondeo de mercado	17
4.2 Metodología	18
4.2.1 Fase exploratoria (investigación cualitativa)	18
4.2.2 Fase concluyente (investigación cuantitativa)	23
4.3 Diseño de la investigación	27
4.3.1 Herramientas de investigación utilizadas	27
4.3.2 Determinación de la población y tamaño de la muestra	27
4.4 Estimación de la demanda en unidades	29
4.4.1 Estimación del mercado potencial	29
4.4.2 Estimación del mercado disponible	29
4.4.3 Estimación del mercado efectivo	30
4.4.4 Estimación del mercado objetivo	31
4.4.5 Estimación mensual de la demanda año 2022 (unidades)	32
4.4.6 Estimación anual de la demanda años 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 (unidades)	32
4.5 Proyección de Ingresos en dólares (US\$)	33
4.5.1 Estimación mensual de los ingresos año 2022 (US\$)	33
4.5.2 Estimación anual de los ingresos años 2022, 2023, 2024, 2025, 2026	34
4.6 Principales Proveedores identificados	34
4.6.1 Criterios de selección de proveedores	34
4.7 Principales Competidores identificados	37
4.8 Estrategia de internacionalización	37
4.9 Modo de entrada al mercado internacional	38
4.10 Resultados y conclusiones del sondeo de mercado	39
4.11 Segmentación de mercado	39

4.11.1 Variables de segmentación geográficas	39
4.11.2 Variables de segmentación demográficas	40
4.11.3 Variables de segmentación psicográficas	41
4.11.4 Variables de segmentación conductuales	41
CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	43
5.1 Matriz FODA cruzado	43
5.2 Visión y Misión	44
5.3 Objetivos estratégicos	44
5.4 Estrategia competitiva o genérica	44
5.5 Estrategia de crecimiento	45
5.6 Ventaja Competitiva	45
5.6.1 Matriz Vrio	45
5.7 Valores	45
5.8 Responsabilidad Social	46
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING	48
6.1 Objetivos de marketing	48
6.2 Mercado Objetivo	48
6.2.1 Variables de segmentación	49
6.3 Posicionamiento	49
6.4 Postura Competitiva	50
6.5 Plan de Marketing	50
6.5.1 Producto	50
6.5.2 Precio	51
6.5.3 Promoción	52
6.5.4 Plaza	53
6.6 Presupuesto de marketing	54
CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES	56
7.1 Objetivos de operaciones	56
7.2 Estrategia de operaciones	56
7.3 Descripción técnica del servicio	57
7.4 Localización y tamaño de planta, layout	57
7.5 Diseño y descripción de procesos	59
7.6 Costos fijos, costos variables y costo total	66
7.7 Costo del producto, costo MP, Costo MOD y cálculo de los CIF	67
7.7.1 Punto de equilibrio	69
7.8 Presupuesto Pre-operativo	70
7.8.1 Inversión fija tangible	70
7.8.2 Inversión fija intangible	71

7.8.3 Capital de trabajo	71
7. 9 Presupuesto de compra de materia prima	71
7.10 Cronograma de actividades pre operativas (Diagrama de Gantt)	72
Capítulo 8: Estructura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos	73
8.1 Estructura Organizacional	73
8.2 Organigrama	73
8.3 Objetivos de recursos humanos	75
8.4 Políticas de recursos humanos	75
8.5 Estrategias	78
8.6 Planilla mensual y anual	80
8.7 Presupuesto de recursos humanos	83
Capítulo 9: Plan de Finanzas	84
9.1 Objetivos de finanzas	84
9.2 Datos	84
9.3 Supuestos	85
9.4 Políticas	85
9.6 Flujo de caja económico	86
9.7 Indicadores financieros	88
9.7.1 Cálculo del COK	88
9.7.2 TIR económica	88
9.7.3 VAN económica	89
9.7.4 Plazo de recuperación o Pay-back	89
9.8 Estado de Resultados	89
9.9 Estado de Situación Financiera	91
9.10. Análisis de sensibilidad unidimensional	92
➤ Recomendaciones y Conclusiones	92
Anexos	94
Anexo N°1 (MODELO CANVAS)	94
Anexo N°2 (ENCUESTA)	95
Anexo N°3 Ficha técnica de la entrevista a profundidad general.	99
Anexo N°4 Entrevistas a profundidad expertos en exportación	99
Anexo N° 5 Entrevistas a clientes potenciales	104
Anexo N°6 Ficha técnica de encuestas	112
Fuentes de información	113

Índice de tablas

Tabla 1. UNIDAD EJECUTORA DEL ESTUDIO	8
Tabla 2: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	11
Tabla 3: PRONOSTICO DE VENTAS	11
Tabla 4: FODA	12
Tabla 5: FLUJO DE CAJA	12
Tabla 6. INVERSION INICIAL	13
Tabla 7: FINANCIAMIENTO	13
Tabla 8: INDICADORES	13
Tabla 9: ACCIONISTAS Y EQUIPO DE TRABAJO	14
Tabla 10: CÓDIGO CIIU	15
Tabla 11: CUADRO DE PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS	16
Tabla 12: PROPIEDADES DE LA FRUTA	19
Tabla 13: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	9
Tabla 14: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	12
Tabla 15: MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS	13
Tabla 16: OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	27
Tabla 17: POBLACIÓN DE CALIFORNIA (2014 – 2018)	27
Tabla 18: POBLACIÓN PROYECTADA DE CALIFORNIA (2019-2026)	28
Tabla 19: TAMAÑO DE MUESTRA	28
Tabla 20: CÁLCULO DEL MERCADO POTENCIAL	29
Tabla 21: MERCADO POTENCIAL EXPRESADO EN HABITANTES	29
Tabla 22: ESTIMACIÓN DE MERCADO DISPONIBLE	29
Tabla 23: POBLACIÓN PROYECTADA	30
Tabla 24: ESTIMACIÓN DEL MERCADO EFECTIVO	30
Tabla 25: DEMANDA DE CATEGORÍA	31
Tabla 26: ESTIMACIÓN DE MERCADO OBJETIVO	31
Tabla 27: MESES DE ESTACIONALIDAD	32
Tabla 28: ESTACIONALIDAD 2022	32
Tabla 29: FRECUENCIA DE CONSUMO	32
Tabla 30: PROGRAMA DE VENTAS (LITROS)	33
Tabla 31: ALCANCE	33
Tabla 32: PRECIO FOB	33
Tabla 33: ESTIMACIÓN MENSUAL DE LOS INGRESOS AÑO 2022	34
Tabla 34: ESTIMACIÓN ANUAL DE LOS INGRESOS AÑOS 2022 – 2026	34
Tabla 35: PRINCIPALES PROVEEDORES	36
Tabla 36: COMPETIDORES IDENTIFICADOS	37
Tabla 37: NÚMERO DE HABITANTES POR ESTADO Y PAÍS	40
Tabla 38: POBLACIÓN POR RANGO DE EDADES	40
Tabla 39: NSE DE EEUU	41
Tabla 40: MATRIZ FODA CRUZADO	43
Tabla 41: OBJETIVOS DE MARKETING	48
Tabla 42: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	49

Tabla 43: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	51
Tabla 44: TIPOS DE PROMOCIONES DE VENTAS CON LOS QUE CONTARÁ BERRY DRINK	52
Tabla 45: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN QUE BERRY DRINK UTILIZARÁ	52
Tabla 46: PRESUPUESTO DE MARKETING	54
Tabla 47: CRONOGRAMA DE MARKETING	55
Tabla 48: OBJETIVOS DE OPERACIONES	56
Tabla 49: ESTRATEGIAS DE OPERACIONES	56
Tabla 50: BENEFICIOS, GRADO DE CONTACTO Y COMPONENTES	57
Tabla 51: DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS	60
Tabla 52: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS	60
Tabla 53: FLUJOGRAMA DE APROVISIONAMIENTO	65
Tabla 54: TOTAL COSTO UNITARIO FIJO	66
Tabla 55: TOTAL COSTO UNITARIO VARIABLE	66
Tabla 56: COSTO TOTAL UNITARIO	67
Tabla 58: COSTO DEL PRODUCTO (PEN)	67
Tabla 59: COSTO DE MATERIA PRIMA (PEN)	67
Tabla 60: COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (PEN)	68
Tabla 61: COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (PEN)	68
Tabla 62: COSTO INDIRECTO DE FABRICACION FIJO (PEN)	68
Tabla 63: COSTO INDIRECTO DE FABRICACION VARIABLE (PEN)	69
Tabla 64: COSTO VARIABLE Y FIJO DE OTROS CIF (PEN)	69
Tabla 65: PUNTO DE EQUILIBRIO	69
Tabla 66: ACTIVO FIJO TANGIBLE	70
Tabla 67: ACTIVO FIJA INTANGIBLE	71
Tabla 68: CAPITAL DE TRABAJO	71
Tabla 69: PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	71
Tabla 70: PLAN DE PRODUCCION EN UNIDADES	71
Tabla 71: DIAGRAMA DE GANTT	72
Tabla 72: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	74
Tabla 73: OBJETIVOS DE RRHH	75
Tabla 74: FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE CV's	78
Tabla 75: PLANILLA MENSUAL	81
Tabla 76: PLANILLA ANUAL	82
Tabla 77: PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE RRHH	83
Tabla 78.OBJETIVOS DE FINANZAS	84
Tabla 79.DATOS	84
Tabla 80.SUPUESTOS	85
Tabla 81.POLÍTICAS	85
<i>Tabla 82: ESTRUCTURA DE CAPITAL</i>	85
Tabla 83: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	86
Tabla 84: CALCULO DEL COK	88
Tabla 85: TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.	88

CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO

I. Información General

1. Unidad ejecutora del estudio

Tabla 1. UNIDAD EJECUTORA DEL ESTUDIO

Apellidos y Nombres	Carrera
Moquillaza Zapata, Guido Guillermo	International Business
Peralta Robles, Rosa Estefani	Administración y Empr.
Perez Alvan, Janaina Francisca	Marketing
Pinedo Morocho, Jasiel	Administración
Torres Champac, Kiara Estephany	Administración Turismo

Fuente: Elaboración propia

2. Información General del Proyecto

- **Razón social y marca del proyecto**

Razón social: Producción y comercialización de jugos saludables de frutos rojos Berry Drink S.A.C

Marca: Berry Drink

- **Ubicación de la empresa**

Bellavista, Callao (900 m2).

- **Actividad de la empresa**

Empresa enfocada a la producción y comercialización de jugos saludables de frutos rojos. (Arándanos, Frambuesas y Moras).

3. Oportunidad de negocio

Se optó por desarrollar este negocio porque son muy pocas empresas peruanas que producen y comercializan jugos saludables a base de frutos rojos, además existe una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo en el mercado de exportación dirigido al estado de California, EE.UU.

Oportunidad del negocio:

- ✓ Pocos competidores directos.
- ✓ Alta demanda de bebidas saludables y naturales.

- ✓ Alto interés por la conservación del medio ambiente.
- ✓ Gran número de proveedores de frutos rojos en el Perú.

4. Estrategia del Proyecto

Nos identificamos por ser una empresa de diferenciación enfocada. Se utilizará este tipo de estrategia ya que nuestro negocio está enfocado en un solo estado de Estados Unidos, el cual es California; en donde brindaremos un producto nutritivo que tendrá como ingredientes principales frutos rojos del Perú, los cuales a su vez brindan beneficios para la salud de los consumidores y está enfocado principalmente a personas que buscan consumir bebidas que aparte de satisfacer la necesidad de sed, aporten valor nutricional al organismo.

5. Competencia

- ✓ AGRÍCOLA EL TUNAL Y/O AGRO TUNA: Competidor con mayor participación en el extranjero, jugos a base de tuna.
- ✓ L'ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C.: Empresa que posee una gran línea de productos en jugos, considerándola así, como el principal competidor directo.

6. Mercado Proveedor

Nuestros proveedores fueron elegidos por principales criterios de selección en relación calidad/precio, tiempo de entrega, capacidad de abastecimiento, reputación y localización.

Principales proveedores, son los siguientes:

- ENVASES DEL PERU WILDOR E.I.R. L: Botellas hechas a base de vidrio con diseños. De 250 ml a más, para jugos distribuidas localmente.
- NAMASKAR S.A.C: Arándanos de fruta fresca desde lima, Perú.
- FRUIT ECOLOGY PERÚ S.A.C: Distribuidor de Moras y Frambuesas frescas desde la ciudad de Cajamarca.

Proveedores secundarios, son los siguientes:

- AGRI KING INDUSTRIAL CO.Ltd: Proveedor de Arándanos congelados desde China.

- MIKADO FOOD CHINA CO.Ltd: Proveedor de Frambuesas congeladas desde China
- QINGDAO YOKID FOODS COD.Ltd: Proveedor de Moras congeladas desde China

7. Inversión

El monto de nuestra inversión inicial total: \$300,000; en donde el costo de la inversión en intangibles es de \$10,411.76, en activos fijos es de \$169,923.47 y en capital de trabajo es de \$273,844.

8. Conclusiones

El público objetivo al que va dirigido nuestro negocio son hombres y mujeres que buscan productos saludables que complementen y resalte su estilo de vida, la decisión de compra se basa en obtener un producto de calidad nutricional que no solo satisfaga plenamente su necesidad de sed, sino que aporte valor nutricional en la bebida que está consumiendo y que sean ejemplo de sostenibilidad. Es por eso que nuestra idea de negocio se adapta a ello, con el uso de envases de vidrio reciclado.

Consideramos que Berry Drink es un negocio rentable debido a que tiene una inversión accesible, cuyo periodo de recuperación es para 1 año y 10 meses, con una tendencia positiva para los siguientes años.

II. Estudio de Mercado

9. Definición del producto

Berry Drink, es un jugo saludable preparado a base de frutos rojos que crecen en las zonas de la costa del Perú, que son el arándano, frambuesa y mora, asimismo, contiene un envase de vidrio reciclado. Producto diseñado con la finalidad de brindar una rica, nutritiva y natural opción para todas las personas que buscan mantener una buena salud y colaborar con el cuidado del medio ambiente.

10. Usos y beneficios

La utilidad del producto es ofrecer al público objetivo la línea de jugos saludables en un envase eco amigable y, además, se ofrece beneficios como una alta cantidad de fibra dietética, que beneficia al sistema digestivo, ayuda a las

personas a mantener niveles idóneos de colesterol y glicemia (glucosa o azúcar en la sangre), también la colaboración con el cuidado del medio ambiente.

11. Precio del producto o servicio

El precio FOB de nuestra bebida es de \$3.6, mientras que el precio para el consumidor final es de \$6.64.

12. Comercialización y promoción

Participaremos en ferias internacionales de alimentos y bebidas en el estado de California, para atraer clientes empresariales.

La publicidad se realizará mediante canales digitales; Facebook, Instagram y nuestra página web para dar a conocer los principales beneficios de nuestro producto, promociones y acciones significativas de la empresa en el ámbito social y ambiental. Adicionalmente se hará uso de volantes que serán repartidos en los centros comerciales.

13. Mercado objetivo

Tabla 2: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

Criterios de segmentación	Segmento de mercado
Segmentación Demográfica	Edad: 18 - 65 años Género: Mujeres y hombres
Segmentación Geográfica	País: Estados unidos Estado: California
Segmentación Conductual	Estilo de vida con tendencias a consumir jugos saludables durante el día, noche y tare, y que tenga interés por productos eco amigables.

Fuente: *Elaboración propia*

14. Pronósticos de ventas

El porcentaje de crecimiento año tras año promedio es de 11%. En los 5 años de operación se llega a facturar un valor total de 5,488,618 dólares.

Tabla 3: PRONOSTICO DE VENTAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En unidades		233,429.00	278,808.00	317,141.00	343,553.00	351,685.00
Precio promedio / Dólares x unidad		3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
Total Ingresos (en US\$) = 5,488,618						

Fuente: *Elaboración propia*

15. Identificación y matriz FODA del producto

Tabla 4: FODA

Producto	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Jugos saludables "Berry Drink"	- Jugo elaborado a base de frutos rojos de origen peruano. - Bebida que aporta beneficios para la salud como; vitamina C, antioxidantes naturales y ayuda a prevenir enfermedades.	- Marca nueva y sin experiencia en el mercado. - Falta de posicionamiento de la marca en el mercado estadounidense. - Existencia de productos similares en el mercado estadounidense.	- Crecimiento de la población de California. - Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos. - Crecimiento de la demanda de productos que posean características beneficiosas para la salud de sus consumidores.	- Fácil acceso de nuevos competidores al mercado estadounidense, debido a las bajas barreras de entrada. - Variedad de productos sustitutos. - La comida rápida y bebidas con saborizantes son muy económicas, por ende, hay más facilidad de compra.

Fuente: Elaboración propia

III. Información financiera

16. Flujo de caja

Tabla 5: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		840,345	1,003,709	1,141,708	1,236,791	1,266,066
Egresos		687,846	797,469	891,232	957,459	981,395
Utilidad Operativa		156,711	245,352	314,155	350,243	341,103
Flujo Caja Económico	-\$300,000	\$132,095	64,166	228,137	263,940	524,019

Fuente: Elaboración propia

Durante los 5 primeros años de operación, al año 1 y 10 meses, recuperaremos la inversión, lo que significa que para los siguientes el ingreso es líquido para los accionistas.

17. Inversión inicial

Tabla 6. INVERSION INICIAL

Inversión Inicial	Inversión (\$)	Inversión (%)
Activos Tangibles (fijos)	\$169,923.47	37.42%
Activos Intangibles	\$10,411.76	2.29%
Capital de Trabajo Inicial	\$273,844	60.29%
Total Inversión Inicial US\$	\$454,179.23	100.00%

Fuente: *Elaboración propia*

18. Financiamiento y estructura de capital

Toda la inversión será realizada por los cinco miembros del equipo, en donde cada uno aportará \$60,000; por lo cual no contaremos con deuda.

Tabla 7: FINANCIAMIENTO

Financiamiento	Monto (/.)	%
Capital Propio	\$300,000.00	100

Fuente: *Elaboración propia*

19. Indicadores de rentabilidad

Tabla 8: INDICADORES

TIRE	51%
VAN	\$370,248
Punto de equilibrio	\$347,148

Fuente: *Elaboración propia*

20. Conclusiones y Recomendaciones

Para la puesta en marcha de la empresa Berry Drink S.A.C. es importante definir el tipo de empresa, además ver la compra de algunos materiales o su tercerización en algunos gastos como el de comercio exterior, mantenimiento, legal y contaduría, puesto que los gastos se disminuyen.

CAPÍTULO 2: INFORME GENERAL

2.1. Razón Social

La razón social que adoptó la empresa es de “BERRY DRINK S.A.C”, se escogió una sociedad anónima cerrada conformada por cinco socios porque no se requiere contar con un directorio.

2.2. Nombre Comercial

El nombre comercial que se escogió es de “BERRY DRINK”.

Ilustración 1.Logo



Fuente: Elaboración propia

2.3. Número de socios y porcentaje de participación

La empresa está compuesta por cinco socios y el porcentaje de participación es de 20% por cada socio.

Tabla 9:ACCIONISTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

Apellidos y Nombres	Carrera	Participación
Moquillaza Zapata, Guido Guillermo	International Business	20%
Peralta Robles, Rosa Estefani	Administración y Empr.	20%
Perez Alvan, Janaina Francisca	Marketing	20%
Pinedo Morocho, Jasiel	Administración	20%
Torres Champac, Kiara Estephany	Administración Turismo	20%

Fuente: Elaboración Propia

2.4. Monto de la inversión inicial

El monto de inversión inicial del proyecto será de \$300,000.

2.5. Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años, los cuales comienzan el 1ro de enero del 2022 en adelante hasta el año 2026, tiempo en el cual se

determinará la viabilidad del proyecto y detectar factores claves que afecten de manera positiva o negativa el negocio e implementar estrategias que beneficien el desarrollo de este.

2.6. Actividad económica, Código CIIU, Partida Arancelaria

La actividad económica del negocio es producción y exportación de jugos naturales saludables a base de frutas. “Berry Drink”.

El código CIIU del producto a elaborar es el siguiente:

Tabla 10: CÓDIGO CIIU

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Sección	C - Industrias Manufactureras
División	11 - Elaboración de bebidas
Grupo	110 - Elaboración de bebidas
Clase	1104 – Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.

Fuente: *Elaboración Propia*

- Partida arancelaria: 2009904000 “Jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas, sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante”

2.7. Definición del negocio

La empresa Berry Drink S.A.C será un proyecto escalable y formalmente constituida que se dedicará a la producción, envasado y comercialización de jugos saludables, elaborados a base de frutas como: Arándano, Frambuesa y Mora con envases de botellas de vidrio recicladas, también será replicable, destinados a hogares de los NSE A y B del estado de California – Estados Unidos. Asimismo, la elaboración de este innovador producto tiene como objetivo, contribuir con cada persona que tenga la intención de empezar a tener hábitos alimenticios mediante jugos naturales a base de frutas, como también que estén interesados en el cuidado del medio ambiente. Para entregar nuestro producto se utilizará los canales de comercialización indirectos.

2.8. Definición producto

Berry Drink, es un jugo saludable preparado a base de frutos rojos que crecen en las zonas de la costa del Perú, que son el arándano, frambuesa y mora, asimismo, contiene un envase de vidrio reciclado.

Este producto fue diseñado con la finalidad de brindar una rica, nutritiva y natural opción para todas las personas que buscan mantener una buena salud y colaborar con el cuidado del medio ambiente.

Los jugos “Berry Drink” poseen un alto contenido de vitamina C, ayuda a mejorar la circulación del colesterol, también las frutas elegidas aportan otros beneficios como minerales como el potasio, fósforo, magnesio, calcio y hierro.

2.9. Oportunidad de negocio

2.9.1. Por el lado de la oferta

Tabla 11: CUADRO DE PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS

Empresa	Participación	Características
AGRÍCOLA EL TUNAL S.A Y/O AGROTUNA S.A.C	91%	✓ Cultivos de cereales ✓ Jugo de Tuna
L'ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C	5%	✓ Jugo de Manzana ✓ Jugo de Naranja ✓ Jugo de Uva ✓ Jugo de Granada
MULTIFOOD S.A.C	5%	✓ Jugo de Limón
LOS CUYES S.A.C	2%	✓ Jugo de Naranja
IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E.I.R.L.	1%	✓ Jugo de mango ✓ Jugo de membrillo ✓ Jugo de piña ✓ Jugo de maracuyá ✓ Jugo de guanábana
MAG ANDINA S.A.C	1%	✓ Jugo de naranja ✓ Jugo de manzana
CONSORCIO INT S.A.C	0%	✓ Jugo de Manzana

Fuente: SUNAT

- Berry Drink, entrará al mercado norteamericano, específicamente al estado de California, donde los competidores directos de la empresa

serán los que ofrecen productos similares, como se muestra en el cuadro anterior, existen pocos competidores, pero con una alta demanda de bebidas saludables y naturales.

- En el cuadro se puede observar que el competidor con mayor participación en el extranjero sería AGRÍCOLA EL TUNAL Y/O AGRO TUNA, sin embargo, esta empresa, maneja una corta línea de productos de bebidas, que no llegan a mantener una relación directa con las bebidas que BERRY DRINK ofrece, llegando a brindar a la empresa una gran oportunidad en el rubro de jugos ricos en antioxidantes y Vitamina C.
- Por otro lado, se cuenta con L'ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C, empresa que posee una gran línea de productos en jugos, considerándola así, como el principal competidor directo de BERRY DRINK S.A.C, pero tampoco mantiene relación directa con los insumos que este utiliza, por tal motivo no mantiene una relación directa con el producto.
- También, las exportaciones de la partida arancelaria que se está trabajando, 2009904000, ha presentado en los últimos 3 años, la cantidad de 231.604 mil dólares, 237.818 mil dólares, 256.250 mil dólares, respectivamente, desde Perú hacia Estados Unidos. Observándose así, un incremento progresivo en la importación de este tipo de productos por parte de Estados Unidos.

2.9.2. Por el lado de la demanda

Según la oficina de OCEX en MIAMI, a los millennials se les considera innovadores y con gran aceptación hacia la acogida de nuevos productos y sabores, teniendo en cuenta, que consumen una más amplia variedad de bebidas que el resto de consumidores en Estados Unidos.

Estos consumidores, que representan el 33% de la población, han representado cada vez más una mayor relevancia en los últimos años, ya que no solo representan mayoría, sino también, siguen un estilo de vida con enfoque a la salud y bienestar general.

Cabe resaltar, que los millennials son conscientes del efecto que generan los alimentos en el cuerpo humano y buscan alternativas naturales en su selección

de alimentos y bebidas para sentirse mejor. Dicho comportamiento, podría considerarse una gran ventaja, que podrían ser cubiertas por empresas y/o exportadores peruanos.

Entre las características importantes a resaltar de este grupo de jóvenes en relación con las bebidas, es que en su mayoría están dispuestos a pagar un precio por los beneficios nutricionales que una bebida pueda ofrecer, así como las acciones que realice la empresa para contribuir el ámbito social y ecológico.

Finalmente, la OCEX de Perú en Miami, afirma que las exportaciones peruanas de este tipo de productos naturales han aumentado en los últimos años, alcanzando un crecimiento de hasta un 52% en el mercado estadounidense, es decir existe una regular manda por parte de los consumidores.

2.10. Mercado objetivo

Hombres y mujeres residentes en el Estado de California – Estados Unidos pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B de 18 a 65 años de edad, interesados en el cuidado del medio ambiente, que buscan reducir los volúmenes de residuos sólidos y mejorar su salud por medio de jugos saludables con altas propiedades nutritivas.

2.11. Propuesta de valor

Berry Drink ofrece al público consumidor la línea de productos de jugos saludables, elaborado con frutos frescos de arándanos, frambuesas y moras. A continuación, en la Tabla N°12, se aprecian las altas propiedades que poseen cada uno de los frutos empleados.

Tabla 12: PROPIEDADES DE LA FRUTA

FRUTA	PROPIEDADES	ZONA DE PRODUCCIÓN
Arándanos	• Ayuda a mejorar la circulación del colesterol • Alto en vitamina C • Mejora la memoria	• Piura • Lima • Cajamarca
Frambuesas	• Combate la anemia • Previene el cáncer • Fortalece los huesos y articulaciones • Reduce el colesterol	• Lima • Lambayeque • Cañete
Mora	• Fuente de calcio, potasio y yodo	• Lima • Lambayeque • Arequipa

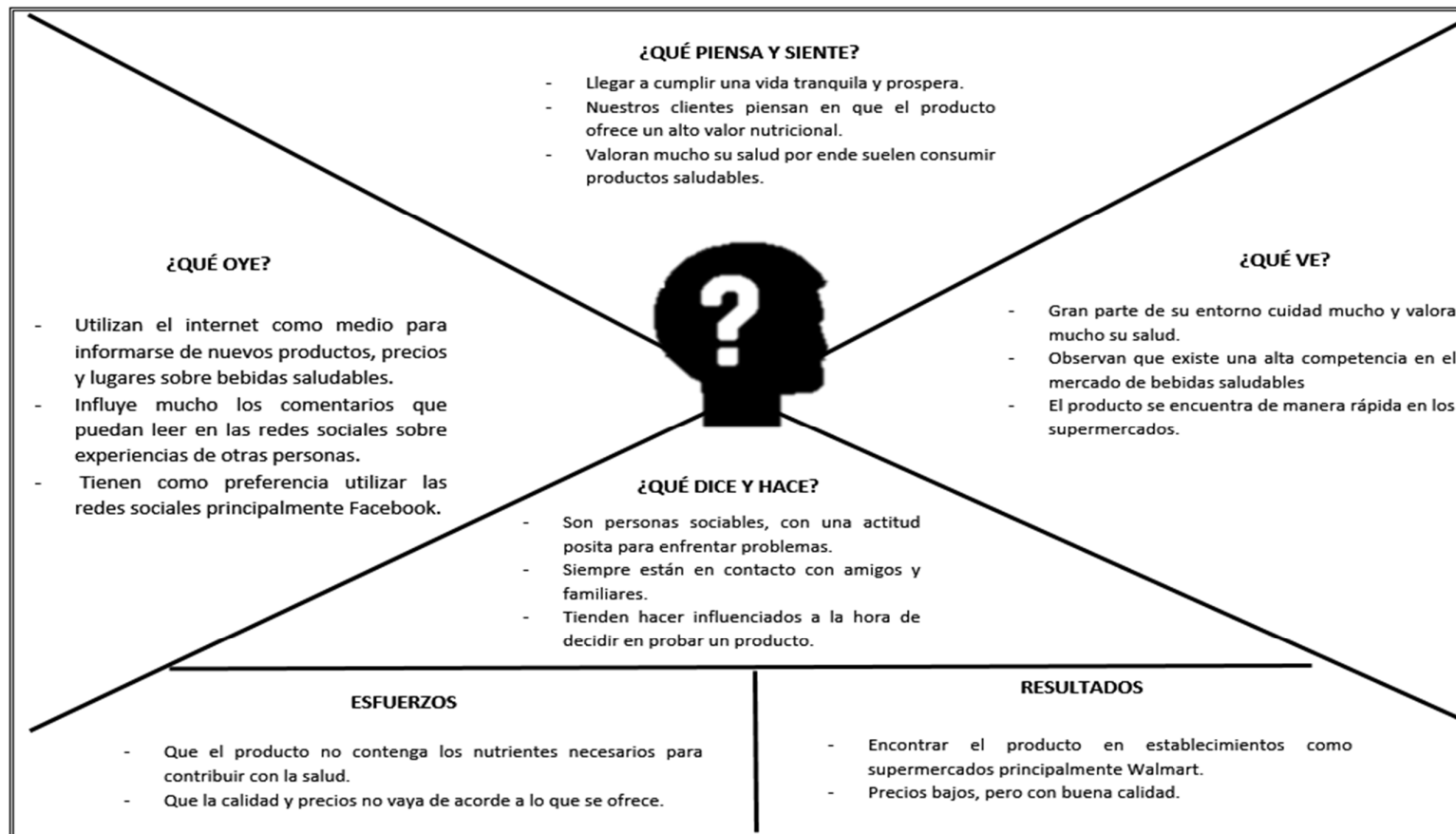
Fuente: Elaboración propia

Las frutas contienen gran cantidad de fibra dietética, que beneficia al sistema digestivo, ayuda a las personas a mantener niveles idóneos de colesterol y glicemia (glucosa o azúcar en la sangre). Además, son bajos en calorías y altos en fibra.

En la página web de Berry Drink se contará con una sección de información para que los clientes conozcan los valores nutricionales de las frutas de manera dinámica, también la manera en la que se desarrolla acción de los envases de vidrios reciclados y los impactos positivos que se genera en el medio ambiente, generando un valor agregado en la comunicación con los clientes para el consumo de los productos.

Berry Drink tiene como política colaborar con la sociedad incentivando el consumo de alimentos saludables y cuidar el medio ambiente. Además, se contará con servicio de atención al cliente en la página web y redes sociales (Facebook e Instagram).

2.12. Mapa de Empatía



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis del entorno

3.1.1 Análisis PESTEL

a) PESTEL - PERÚ

Capital, ciudades importantes, superficie, número de habitantes.

- País: Perú
- Capital: Lima
- Ciudades importantes: Lima, Trujillo, Cusco, Ucayali, Piura y Arequipa.
- Superficie: 1.285.215,60 km^2
- Número de habitantes en el Perú al 2018: 31.989.256
- Número de habitantes en la Provincia de Lima: 8.574.974

☐ Entorno político/legal: Leyes o reglamentos vinculados al proyecto:

Entorno político

- El inacabable embrollo político peruano, en el cual muchas autoridades del país han sido partícipes, ha causado en los últimos años, una falta de confianza por parte de los ciudadanos sobre las instituciones. También, la incertidumbre de los inversionistas ha provocado retrasos en algunos de los proyectos mineros que ya se habían planteado y que van a quedar en principio, para el próximo año que viene. Sin embargo, la ralentización reciente, tiene que ver más con un contexto externo que interno. Ya que, Perú, una economía que ha seguido un inexorable camino de apertura en las últimas décadas, baila en buena medida al son del precio de productos como el cobre, el oro y petróleo. Y que, desde el fin del auge de las materias primas, queda por delante los mejores tiempos para los exportadores. Todo lo mencionado, genera un impacto más positivo que negativo a lo largo del tiempo, en donde la incertidumbre se acorta y la confianza de la población regresa en cortas medidas.

Leyes o reglamentos vinculadas al proyecto:

- El gobierno dispuso bajar de 4% a 3% la tasa de restitución de derechos arancelarios (drawback) a partir del 1 de enero del 2019. Para la Cámara de comercio de Lima, esta medida afectará a todos los sectores no tradicionales. Dicha decisión, fue tomada, por el mal uso de esta herramienta o el aprovechamiento de la misma en función de una devolución de un drawback más alto al sobrevalorar sus mercancías. La ya mencionada disminución, afecta de manera negativa y se presenta como amenaza directamente hacia presentes exportaciones que se llevan dando o también hacia nuevos exportadores que deseen incurrir en esta actividad comercial.
- La ley N°30524, tiene como objeto establecer la prórroga del pago del impuesto general a las ventas (IGV) que corresponda a las micro y pequeñas empresas con ventas anuales hasta 1700 UIT que cumplan con las características establecidas en el artículo 5 del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, aprobado por el Decreto Supremo 013-2013. Declara que, las MYPE con ventas anuales hasta 1700 UIT pueden postergar el pago del Impuesto por tres meses posteriores a su obligación de declarar de acuerdo a lo que establezca el reglamento. La postergación no genera intereses moratorios ni multas.

Dicho panorama, beneficiará a las pequeñas empresas que tengan inconvenientes a la hora de realizar el pago de sus impuestos por algún tema interno o externo en sus utilidades, siendo esta, una oportunidad para las dichas empresas que tengan problemas de pago o de retraso en sus actividades.
- Dentro de PROMPERÚ, se puede encontrar el Sistema Integrado de información de Comercio Exterior (SIICEX), el cual brinda información en siete módulos, inteligencia de mercados, promoción comercial, oferta exportable, negociaciones y acceso al mercado, programas de capacitación, comunicación y herramientas de interacción. Estas herramientas, son de vital ayuda para nuevos y/o experimentados exportadores, ofreciéndoles tanto en información, como en procedimientos de exportación o comercial.

□ Entorno Económico

- En lo que se refiere al tipo de cambio, se ha registrado un alza del precio del dólar hasta en un 3.54\$. Todo esto, debido a la coyuntura actual que se está viviendo, causa directa de la pandemia del Coronavirus. El dólar mantendría su alza, debido a que es una moneda de reserva mundial y un activo de refugio ante la posible recesión global. Dicha situación, es una oportunidad para los exportadores, ya que la moneda de pago principal es el dólar. Por ende, se tendría una mayor cantidad de soles por una cierta cantidad de dólares.
- El índice del PBI anual en Perú muestra un aumento gradual en los últimos 3 años. Registrando así 191,896 mil millones para el año 2016; 211, 007 mil millones para el año 2017 y 222, 045 mil millones para el año 2018.

Por otro lado, el índice del PBI per cápita, también iba en aumento desde el año 2015, alcanzando los 6,571.93 USD de data. Esta información, vendría a ser un punto a favor del proyecto. Ya que, al aumentar el PBI per cápita, aumenta la actividad económica, reduce el desempleo gradualmente y cada vez las personas tienen más ingresos.

- Por el lado de las exportaciones de Perú, hubo un aumento de las mismas desde el año 2015 hacia el 2018. Sin embargo, decayó de 47, 223,269 a 45, 135,222 mil millones del año 2018 para el 2019. La causa más probable de este deceso, se debió a la reducción del drawback puesto en marcha en enero del 2019. La reducción de las exportaciones, apunta una amenaza hacia la economía del Perú como también para la competitividad local.
- En lo que se refiere a inflación, el Banco de Reserva Central (BCR), estableció un rango de inflación de entre 1.3% y con ritmo establece 0.16%. Rango, que se mantuvo, pero que, en el 2019, subió a 1.9%.

Sin embargo, los últimos informes apuntan a una estabilidad en la inflación, y esperan que se mantenga así en los próximos meses.

□ Entorno Sociocultural

- Debido al gran impacto y valorización de los berries en el mercado internacional, algunas empresas en Perú, optan por fabricar este tipo de bebidas a base de arándanos, moras o frambuesas de forma paralela, generando, una pequeña amenaza a la empresa.

□ Entorno Tecnológico

- En el 2018, El ministerio de Agricultura y Riego, por intermedio del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), ha iniciado la implementación de un moderno sistema tecnológico de sensores remotos, con la finalidad de potenciar la medición de la calidad de los suelos agrícolas y fortalecer la competitividad de la producción agropecuaria, en el camino hacia una agricultura inteligente y sostenible.

Mediante esta tecnología, la INIA, medirá las necesidades de cultivo en términos de humedad, riego, salinidad, temperatura de suelo y ambiente, nutrientes, valores de tiempo, precipitaciones, acidez, entre otros. Con este tipo de información, el INIA, dispondrá de datos especializados que servirá para definir las estrategias y recomendaciones adecuadas para un óptimo crecimiento de la planta y definir el cultivo a desarrollar, dependiendo de las condiciones de microclimas y capacidad hídrica.

Gracias a dicha implementación de tecnología, se genera un gran impacto en la agricultura peruana, impactando positivamente también a las exportaciones agroindustriales.

- La gran disponibilidad de productos de campo (fertilizantes, maquinaria e insumos agroquímicos) en el mercado nacional ayudan a la rapidez en procesos de siembra en la Costa.

Gracias a esto, el nivel de tecnología que se aplica en el Perú sobre los campos de cultivo de productos para la exportación, principalmente en la franja costera, es de un nivel comparable a los países desarrollados, manifestó el director de Cultivada, Rodrigo Santillán.

Este punto llegaría a afectar positivamente a la producción de los insumos a usar, ya que se mejoraría la producción, calidad y el abastecimiento de las mismas.

□ Entorno Ambiental

- Hasta hace unos años, la siembra de berries, como la frambuesa solo era cosechado en la sierra, tal y como se hacía en Cajamarca. Pero luego de varios años, la realidad climática, llevó a cambiar de estrategia. Tanto así que, ahora en Cañete, Lambayeque, Huarochirí, Lima, Barranca y Huaral están produciéndose Frambuesa, con mejores perspectivas que en la Sierra.

Este punto llegaría a afectar a la empresa de manera positiva, considerándola una oportunidad, debido a la cercanía de transporte de la materia prima a utilizar para la producción de los jugos a exportar.

- ❖ Existen entornos aquí en Perú que se tornan más favorables que desfavorables. Una de las variables que más impactan en nuestro proyecto serían, la postergación de pago impuestos hasta 3 meses, la disponibilidad de los productos de campo beneficiosos para nuestros proveedores, la cercanía de sus siembras y el tipo de cambio que viene en aumento. Por otro lado, las variables que nos desfavorecen no generan un gran impacto en el proyecto, concluyendo así que, el entorno en general juega un papel a favor.

b) PESTEL - ESTADOS UNIDOS

FACTOR	VARIABLE	IMPACTO	TENDENCIA	O/A*	FUENTE
P O L Í T I C O / L E G A L	LEYES ANTIMONOPOLIO	Las leyes antimonopolio son favorables para nuestro negocio ya que fomentan la libre competencia de mercado, lo cual nos permite introducir nuestro producto sin algún método desleal por parte de los competidores.	Estable, no son modificadas constantemente. La Ley Sherman ha sido aprobada el 1890 y modificada en 1936; la Ley Clayton fue aprobada en 1914 y enmendada en 1976; y la Ley de la Comisión Federal de Comercio fue aprobada en 1914.	O	Federal Trade Commission. (s.f.)
	La aplicación de las leyes antimonopolio prohíben las prácticas comerciales que privan injustificadamente a los consumidores de los beneficios de la competencia, lo que resulta en precios más altos para los productos y servicios. Las tres principales leyes federales antimonopolio son:				
	Ley Antimonopolio Sherman: Prohíbe todos los contratos, combinaciones y conspiraciones que restrinjan injustificadamente el comercio interestatal y extranjero.				
	Ley Clayton: Prohíbe las fusiones que puedan disminuir la competencia. El Gobierno desafía las fusiones que aumenten los precios a los consumidores.				
	Ley de la Comisión Federal de Comercio: Prohíbe los métodos injustos o desleales de competencia en el comercio interestatal.				
E C O N Ó M I C O	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Perú, tiene un impacto favorable para nuestro negocio ya que facilita el comercio, con la eliminación de obstáculos legales.	Creciente, desde 2009, el comercio total entre Estados Unidos y Perú han aumentado de cerca de \$ 9 mil millones a \$ 15.9 mil millones en 2017	O	Office of the United States Trade Representative. (s.f.)
	El Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Perú entró en vigencia el 1 de Febrero del 2009. Con este acuerdo, se eliminan los aranceles y las barreras a los servicios estadounidenses, proporcionando un marco legal seguro y predecible para los inversores. Adicionalmente, fortalece la protección de la propiedad intelectual, los trabajadores y el medio ambiente.				
	PBI				
	El PBI entre el 2016 (1.6%) y el 2018 (2.9%) creció en 1.3%.				
	INFLACIÓN				
E C O N Ó M I C O	La tasa de inflación se encuentra cerca a la meta establecida por el Sistema de la Reserva Federal (FED), cual es del 2%.	Es favorable para nuestro negocio que la inflación esté cerca a lo establecido por la FED, ya que caso contrario hay posibilidades de un descenso brusco en los precios.	Creciente	O	Grupo Banco Mundial. (s.f.)
	2016: 1.26%				
	2017: 2.13%				
	2018: 2.44%				
	2019: 1.81%				
E C O N Ó M I C O	PBI PER CÁPITA BASADO EN EL PODER ADQUISITIVO	Es favorable para nuestro negocio, debido a que el poder adquisitivo estadounidense está en crecimiento por lo tanto tiene una influencia positiva a la hora de establecer el precio del producto a vender.	Creciente	O	The Global Economy. (s.f.)
	2016: 53,631.76 U.S				
	2017: 54,470.8 U.S				
	2018: 55,719.12 U.S				

S O C I A L	<table><tr><th colspan="3">DEMOGRAFÍA</th></tr><tr><th>Año</th><th>Población Estados Unidos</th><th>Población California</th></tr><tr><td>2018</td><td>327,352,000</td><td>39,557,045</td></tr><tr><td>2017</td><td>325,326,000</td><td>39,399,349</td></tr><tr><td>2016</td><td>323,127,513</td><td>39,209,127</td></tr><tr><td>2015</td><td>320,896,618</td><td>38,953,142</td></tr><tr><td>2014</td><td>318,563,456</td><td>38,625,139</td></tr></table>	DEMOGRAFÍA			Año	Población Estados Unidos	Población California	2018	327,352,000	39,557,045	2017	325,326,000	39,399,349	2016	323,127,513	39,209,127	2015	320,896,618	38,953,142	2014	318,563,456	38,625,139	Según las estadísticas, la población ha ido creciendo en los últimos años; lo cual es favorable para nuestro negocio, ya que a más población mayor posibilidad de que nuestro público objetivo crezca.	Creciente	O	Datos Macro. (s.f.).
	DEMOGRAFÍA																									
	Año	Población Estados Unidos	Población California																							
	2018	327,352,000	39,557,045																							
2017	325,326,000	39,399,349																								
2016	323,127,513	39,209,127																								
2015	320,896,618	38,953,142																								
2014	318,563,456	38,625,139																								
	<table><tr><th>TENDENCIA DEL CONSUMIDOR ESTADOUNIDENSE</th></tr><tr><td>Según Specialty Food Association, "actualmente el consumidor estadounidense está más informado sobre la industria alimentaria y toma decisiones alimenticias basadas en la información nutricional del empaque en cada producto. La tendencia a buscar alimentos más saludables viene incrementándose en la costa oeste de EE.UU., siendo el estado de California el que mayor variedad de oferta saludable tiene. En la edición de The Winter Fancy Food Show 2017 en San Francisco, California, se observó el interés por bebidas saludables, alimentos que no hayan sufrido grandes cambios durante el proceso de producción y productos con sabores novedosos.</td></tr></table>	TENDENCIA DEL CONSUMIDOR ESTADOUNIDENSE	Según Specialty Food Association, "actualmente el consumidor estadounidense está más informado sobre la industria alimentaria y toma decisiones alimenticias basadas en la información nutricional del empaque en cada producto. La tendencia a buscar alimentos más saludables viene incrementándose en la costa oeste de EE.UU., siendo el estado de California el que mayor variedad de oferta saludable tiene. En la edición de The Winter Fancy Food Show 2017 en San Francisco, California, se observó el interés por bebidas saludables, alimentos que no hayan sufrido grandes cambios durante el proceso de producción y productos con sabores novedosos.	La tendencia de nuevos hábitos de consumo saludable de la población estadounidense, es favorable para nuestro negocio debido a que nuestro producto está dirigido netamente para dicho sector.	Creciente	O	Tasty Food and Wine. (2017)																			
TENDENCIA DEL CONSUMIDOR ESTADOUNIDENSE																										
Según Specialty Food Association, "actualmente el consumidor estadounidense está más informado sobre la industria alimentaria y toma decisiones alimenticias basadas en la información nutricional del empaque en cada producto. La tendencia a buscar alimentos más saludables viene incrementándose en la costa oeste de EE.UU., siendo el estado de California el que mayor variedad de oferta saludable tiene. En la edición de The Winter Fancy Food Show 2017 en San Francisco, California, se observó el interés por bebidas saludables, alimentos que no hayan sufrido grandes cambios durante el proceso de producción y productos con sabores novedosos.																										
	<table><tr><th>TASA DE DESEMPLEO</th></tr><tr><td>2016: 4.86%</td></tr><tr><td>2017: 4.35%</td></tr><tr><td>2018: 3.93%</td></tr><tr><td>2019: 3.86%</td></tr></table>	TASA DE DESEMPLEO	2016: 4.86%	2017: 4.35%	2018: 3.93%	2019: 3.86%	La tasa de desempleo ha ido disminuyendo con el pasar de los años, lo cual representa estabilidad económica para los estadounidenses y por ende favorece a nuestro negocio.	Decreciente	O	Grupo Banco Mundial. (s.f.).																
TASA DE DESEMPLEO																										
2016: 4.86%																										
2017: 4.35%																										
2018: 3.93%																										
2019: 3.86%																										
T E C N O L Ó G I C O	<table><tr><th>DESARROLLO TECNOLÓGICO</th></tr><tr><td>Estados Unidos ha sido nombrado como el mercado más prometedor en innovaciones y avances tecnológicos con un impacto global.</td></tr></table>	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Estados Unidos ha sido nombrado como el mercado más prometedor en innovaciones y avances tecnológicos con un impacto global.	El gran avance tecnológico de Estados Unidos, es favorable para nuestro negocio porque nos ayuda a conectar rápidamente con el consumidor final (el consumidor "lo quiere todo y lo quiere ahora").	Creciente	O	Jorge Ríos (Presidente de KPMG en Colombia). (2018)																			
	DESARROLLO TECNOLÓGICO																									
	Estados Unidos ha sido nombrado como el mercado más prometedor en innovaciones y avances tecnológicos con un impacto global.																									
	<table><tr><th>INFRAESTRUCTURA PORTUARIA</th></tr><tr><td>Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico.</td></tr></table>	INFRAESTRUCTURA PORTUARIA	Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico.	La infraestructura portuaria de Estados Unidos es favorable para nuestro negocio, ya que permite mayor facilidad y eficiencia en la recepción de nuestros productos.	Creciente, debido al programa de desarrollo de infraestructura portuaria que lanzó Estados Unidos con el objetivo de fortalecer, modernizar y mejorar los sistemas marítimos y los puertos de ingreso al país.	O	Procolombia. (s.f.)																			
INFRAESTRUCTURA PORTUARIA																										
Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico.																										
	<table><tr><th>Índice de desempeño logístico: Eficiencia de Despacho Aduanera (1=Baja a 5=Alta)</th></tr><tr><td>2014: 3.72</td></tr><tr><td>2016: 3.75</td></tr><tr><td>2018: 3.78</td></tr></table>	Índice de desempeño logístico: Eficiencia de Despacho Aduanera (1=Baja a 5=Alta)	2014: 3.72	2016: 3.75	2018: 3.78				Grupo Banco Mundial. (s.f.)																	
Índice de desempeño logístico: Eficiencia de Despacho Aduanera (1=Baja a 5=Alta)																										
2014: 3.72																										
2016: 3.75																										
2018: 3.78																										
					World Energy Trade. (2019)																					
E C O L Ó G I C O	<table><tr><th>Protección Ambiental de Estados Unidos</th></tr><tr><td>La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos; protege la salud de los seres humanos, el medio ambiente y los recursos naturales. Previene y controla la contaminación del aire y el agua mediante el desarrollo de estándares para la calidad del aire y las emisiones de automóviles, programas para asegurar la limpieza del agua e información sobre la salud ambiental.</td></tr></table>	Protección Ambiental de Estados Unidos	La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos; protege la salud de los seres humanos, el medio ambiente y los recursos naturales. Previene y controla la contaminación del aire y el agua mediante el desarrollo de estándares para la calidad del aire y las emisiones de automóviles, programas para asegurar la limpieza del agua e información sobre la salud ambiental.	Es favorable para nuestro negocio, debido a que el producto a exportar no genera contaminación para el país de destino.	Latente	O	USA GOV. (s.f.)																			
Protección Ambiental de Estados Unidos																										
La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos; protege la salud de los seres humanos, el medio ambiente y los recursos naturales. Previene y controla la contaminación del aire y el agua mediante el desarrollo de estándares para la calidad del aire y las emisiones de automóviles, programas para asegurar la limpieza del agua e información sobre la salud ambiental.																										

*O: Oportunidades

*A: Amenazas

De acuerdo al análisis del macro entorno estadounidense, se puede observar que todos los factores reflejan oportunidades para nuestro negocio.

- ❖ El entorno estadounidense es favorable como país de destino de exportación para nuestro producto; debido a que los factores **Político/Legal** (con leyes antimonopolio y el tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Perú ha hecho posible la facilidad del comercio), **Económico** (con el aumento del PBI estadounidense de 1.6% a 2.9% entre el 2016 al 2018, existe una gran oportunidad de que la actividad económica continúe creciendo; de igual manera con el poder adquisitivo, para lo cual tendríamos una influencia positiva a la hora de establecer el precio de nuestro producto), **Social** (con el aumento de la población hay más oportunidad de que nuestro público objetivo crezca y con el decrecimiento del desempleo hay posibilidades de una buena estabilidad económica), **Tecnológico** (con los avances e innovaciones tecnológicas, hay mayor comunicación entre nuestro producto y el cliente; adicionalmente, la eficiencia del despacho aduanero permite una mejor recepción de nuestros productos) y **Ecológico** (no tendremos problemas legales del medio ambiente, debido a que nuestro producto no genera contaminación) presenta mayores oportunidades que amenazas (O>A); es un buen indicador para continuar con nuestra idea de negocio.

3.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la tabla 13, se detalla la matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Tabla 13: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Matriz EFE				
		Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades				
1	Mercado en crecimiento tanto en el ámbito nacional como en el extranjero.	0.07	4	0.28
2	Aparición de partners potenciales dentro del mercado.	0.04	4	0.16
3	Descenso de la reputación de marcas competidoras que no aportan beneficios para la salud.	0.04	3	0.12
4	Mercado de California interesado en la compra de productos con beneficios para la salud ya que hay una mayor preocupación por una cultura saludable y de prevención.	0.06	4	0.24
5	Industria altamente atractiva.	0.04	4	0.16
6	El uso del internet mediante redes sociales y web para ofrecer el producto haciendo conocimiento de los beneficios de este.	0.06	4	0.24
7	En el 2015 un estudio reveló que por lo menos el 17% de los ciudadanos de Estados Unidos tenían trabajos irregulares, y de ellos la mayoría eran de bajos ingresos por eso no contaban con un buen hábito alimenticio.	0.03	3	0.09
8	Los productos frescos llegan a costar 5 veces o 6 veces más caro que las comidas procesadas, por ejemplo, en la ciudad de Miami el kilo de mandarina cuesta 13 dólares más impuestos.	0.03	4	0.12
9	El Departamento de Servicios de Salud Humana de los Estados Unidos recomienda consumir zumo de frutas ya que contiene muchos nutrientes.	0.04	3	0.12
10	Si el dólar sigue en aumento esto favorecerá a la empresa ya que aumentará sus utilidades.	0.05	4	0.2
Amenazas				
1	Ingreso de nuevos competidores al mercado con estrategias similares a la empresa.	0.06	3	0.18
2	Barrera de entradas bajas en términos de requisitos de capital.	0.04	1	0.04
3	Aparición de productos sustitutos a precios muy bajos.	0.02	2	0.04
4	Competencia oligopólica intensa (pocas empresas de gran posicionamiento).	0.04	1	0.04
5	Sensibilidad ante efectos climáticos (fenómeno del niño).	0.05	2	0.1
6	Condiciones políticas y económicas adversas (tipo de cambio, inflación, etc).	0.05	2	0.1
7	Bajos costos de cambio para el público objetivo ante la presencia de un nuevo competidor.	0.03	1	0.03
8	Estados Unidos no permita el ingreso del producto debido a ciertas políticas internas, que podrían suscitar, como convenios con empresas similares.	0.05	2	0.1
9	Ascenso de marcas competidoras.	0.03	1	0.03
10	Pérdida de partners.	0.03	2	0.06
11	Pérdida de la representación de la marca en Estados Unidos.	0.04	2	0.08
12	Según estudios las frutas más consumidas en E.E.U.U. son en primer lugar las manzanas y los plátanos en segundo lugar. El tercer puesto está disputado entre el melón y las uvas.	0.04	2	0.08
13	La comida rápida y bebidas con saborizantes son muy baratas y por eso hay más facilidad de compra.	0.02	2	0.04
14	Falta de conocimiento sobre los beneficios de consumir frutos rojos debido a que no tienen un buen hábito alimenticio.	0.04	2	0.08
		1		2.73

Fuente: Elaboración Propia

- ❖ El valor 2.73 está por encima del promedio (2.5), eso significa que las estrategias utilizadas en BERRY DRINK aprovechan de forma eficaz las

oportunidades del sector, además Berry Drink tiene estrategias resaltantes como el usar de manera frecuente sus redes sociales y la página web, ofreciendo a su consumidor interactuar dentro de estos medios y llegando a tener mayor conocimiento sobre cómo tener un buen hábito alimenticio.

- ❖ Como es un mercado en crecimiento va ser muy atractivo y beneficioso ya que existen competidores, pero no a gran escala como se puede observar en el cuadro de la oferta.

3.2 Análisis de la Industria

3.2.1 Análisis del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

3.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras (Mediana)

- El nivel de fuerza de competitividad es alto, puesto que en el mercado se encuentran competidores con muchos años de actividad, con precios muy competitivos y gran variedad de canales de distribución.

A continuación, se presenta y describe el principal competidor actual:

L'ONDA BEVERAGE COMPANY

- Razón social: L'ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C
- RUC: 20516992973
- Tipo de empresa: Sociedad Anónima Cerrada
- Código CIIU: 15546
- Gerente General: Sergio Guillermo Escalante Ruiz
- Dirección: Perú, Departamento de Lima, Valdivieso 3, Jr. Los Nardos N° 177 Fundó Valdivieso.

La empresa L'onda Beverage Company S.A.C, es una empresa de capital peruano y extranjero privado, fundada a finales del 2007, tiene una amplia gama de productos principalmente jugos de fruta, jugos de cranberry o arándano rojo. Exporta al estado de California – Estados Unidos.

3.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores (Alta)

Barreras de entrada:

- Economía de Escala: Consideramos que la industria de bebidas es medianamente atractiva, dado que las empresas competidoras a nivel mundial pueden igual o incluso superar ya que son economías de escala.
- Diferenciación del Producto: Los jugos naturales de acuerdo a los insumos utilizados logra una gran variedad, estando clasificada por tipos, contenido y presentaciones (envases). Existe una amplia variedad de marcas que se encuentran posicionadas en el mercado.

Consideramos que es una barrera de entrada medianamente atractivo, dado que para nuevos competidores sería difícil incursionar en el mercado sin conocer el gusto de los consumidores y brindar la variedad de bebidas.

- Acceso a los Canales de Distribución: El acceso de competidores extranjeros se ha dado en canales de detallistas (supermercados y tiendas de conveniencia). Por tanto, consideramos que es una barrera atractiva.
- Requerimientos de Capital: Consideramos una barrera medianamente atractiva, ya que se requiere una alta inversión no sólo en planta o equipo de tecnología de punta, sino también en empresas relacionadas que complementan la cadena de valor (envases, etiquetas, transporte, entre otros).

3.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos (Alta)

- Disponibilidad de Sustitutos Cercanos: Existe una amplia gama de bebidas naturales con variedad de sabores, las cuales constituyen sustitutos cercanos de jugos naturales. Dentro de estos substitutos, tenemos a bebidas a base de té, base de yogurt, bebidas deportivas, entre otros.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores (Mediana)

- Número de proveedores importantes: Consideramos que el número de proveedores es bueno, sin embargo, las frutas como arándanos, frambuesa y mora tienen una capacidad de producción alta durante una temporada del año que dura aproximadamente 5 meses y se da sobre

todo en los departamentos de Lima, Arequipa y Lambayeque; por lo cual se puede presentar un aumento en el precio de ciertas frutas principalmente en las frambuesas y moras que permite al proveedor tener mayor poder de negociación, sin embargo podemos negociar con otros proveedores que nos vendan más de un tipo de fruta los que nos permitiría poder manejar el poder de negociación de los proveedores.

- Maquinarias para realizar el producto, existen gran variedad de empresas que ofertan dichas maquinarias, por lo cual el poder de negociación no es alto.

3.2.5. Poder de negociación de los consumidores (Mediana)

- Número de Compradores importantes: Los juegos a base de frutas son un producto de consumo masivo en nuestro mercado de destino en los últimos años obtuvo un crecimiento importante, los canales de distribución son diversos principalmente (mayoristas, detallistas) optamos por canales de detallistas (supermercados) para satisfacer aún gran número de clientes.
- Costos de Cambios de los Compradores: Dada la disponibilidad de sustitutos y amplia variedad de marcas locales e importadas en el mercado, el costo de cambio entre bebidas no es alto para el consumidor, por lo cual consideramos una barrera altamente no atractiva para la industria.

3.2.2 Evaluación de factores internos (EFI)

En la tabla 14, se detalla la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Tabla 14: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Matriz EFI				
		Peso	Calificación	Ponderado

Fortalezas				
1	Mayor interés en el consumo de productos y bebidas naturales en el mercado americano.	0.11	4	0.44
2	Según Mincetur, Perú ha sido el país con mayor crecimiento de sus exportaciones de arándanos a Estados Unidos desde el 2015.	0.08	3	0.24
3	Envases eco amigables y reutilizables que ayudan a la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente.	0.10	4	0.40
4	Producto de calidad y saludable para el segmento del biocomercio.	0.08	4	0.32
5	Bebida con alto contenido de vitamina A, B, C y nutrientes.	0.11	4	0.44
6	Buena relación con los proveedores.	0.08	3	0.24
7	Colaboradores especialistas en el rubro .	0.07	3	0.21
Debilidades				
1	Poca experiencia en el sector debido a su reciente aparición en el mercado.	0.08	1	0.08
2	Falta de coordinación entre el equipo de trabajo.	0.07	2	0.14
3	No cuenta con tienda física en EE. UU	0.07	2	0.14
4	Fuertes competidores en el sector.	0.08	1	0.08
5	No cuenta con una imagen a nivel internacional.	0.07	2	0.14
		1		2.87

Fuente: Elaboración Propia

- ❖ De acuerdo a la matriz de factores internos, la ponderación total es de 2.87, lo que significa que la ponderación interna es fuerte, siendo la fortaleza más fuerte “bebidas de alto contenido de vitamina A, B, C y nutrientes” al igual del “Mayor interés en el consumo de productos de bebidas naturales, que marca una nueva tendencia en el mercado, lo que es buena señal para la estrategia del negocio que queremos iniciar.

3.3 Matriz de selección de mercados

A continuación, se detalla la matriz de selección de mercados en la tabla 15:

Tabla 15: MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Variables/ Países	FRANCIA	ESTADOS UNIDOS	EMIRATOS ARABES
POLÍTICO:			

Riesgo Político ¹	Medio 3	Bajo 4	Bajo 4
Forma de Gobierno	Democrático ⁴	Democrático 4	Monarquía Constitucional 4
Política Comercial ² (Acuerdos comerciales, aranceles y otras restricciones)	Acuerdo comercial: Perú – Unión Europea desde 1ero de Marzo del 2013. 4	Acuerdo comercial: Perú - USA, desde 1ero de Febrero del 2009. 4	Descuentos de hasta un 60% en exportaciones hechas a Dubái y demás Estados. 4
Facilidad de hacer negocios.	Alta 4	Alta 4	Media 2
TOTAL	15	16	14
ECONÓMICO:			
Crecimiento PBI ³	Registro de crecimiento de 1,2 y 2.3% en los dos últimos años. Se estima que se mantenga el crecimiento. 4	Registro de crecimiento de 2,2 y 2,2 en los dos últimos años. Se estima que aumente. 4	Registro de crecimiento bajo en los dos últimos años de un 0.8%. Se estima que se mantenga. 2
Tasa de inflación ⁴	Se registró una inflación de 1.19, 1.59, y 1.46 en los últimos 3 años, por lo que se mantuvo. 4	Se registró una inflación de 2.11, 1.91 y 2.29 en los últimos 3 años respectivamente. 4	Se registró una inflación de 3.4, 2.0 y 2.0 en los últimos 3 años respectivamente. 4
Crecimiento de la importación de la partida arancelaria ⁵	Crecimiento de la importación de este producto en más de 100 mil dólares anual. 3	Crecimiento de la importación de este producto en más de 50 mil dólares anual. 4	No hay un crecimiento en la importación de este producto en los últimos años. 1
PBI per-cápita ⁶	El PBI per cápita, ha ido en aumento en los últimos 3 años. 4	El PBI per cápita, ha ido en aumento en los últimos 3 años. 4	El PBI per cápita ha ido en aumento, pero no a paso acelerado. 3
Tasa de desempleo ⁷	Francia posee una tasa de desempleo de un 9.1% hasta el 2019 1	Estados unidos posee una tasa de desempleo del 3.8% hasta el 2019. 3	Emiratos Árabes posee una tasa de desempleo del 2.6% hasta el 2019. 4
Población total	67,364,360 3	329,256,500 4	9,701,315 1

¹ Mapa de Riesgo Político 2019 <https://www.marsh.com/pa/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>

² Ministerio de Comercio Exterior y Turismo <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

³ Banco Mundial <https://datos.bancomundial.org/>

⁴ Worldwide Inflation data <https://es.inflation.eu/>

⁵ Trade Map <https://www.trademap.org/>

⁶ Atlas mundial de datos <https://knoema.es/atlas/Francia/PIB-per-c%C3%A1pita>

⁷ Banco Mundial <https://datos.bancomundial.org/>

IDH(índice de desarrollo humano) ⁸	0.901 3	0.924 4	0.863 2
TOTAL	22	27	17
SOCIO CULTURALES:			
Estilo de vida ⁹	Estilo de vida poco saludable, poco agitado, pero con bajo registro de enfermedades cardiovasculares debido al amor al deporte. 4	Estilo de vida agitado, amantes de la comida rápida, trabajadores, buscan ganar dinero siempre e independientes, amantes del deporte 4	Estilo de vida con poca actividad física, alto índice de desarrollo humano, con bastantes restricciones y medidas sobre todo en mujeres. 1
Tradiciones respecto a los alimentos	Alto consumo en grasa, pan(carbohidratos) vino y carnes. 1	Comida rápida y/o fácil de preparar. 1	Comida balanceada, excepto carne de pollo o de res. 1
Idioma principal	Francés 1	Inglés/español 2	Árabe 1
Religión	Católica (50%) 1	Cristiano (70%) 1	Islam (80%) 1
TOTAL	7	8	4
TECNOLÓGICOS:			
Desempeño logístico para el transporte de nuestros productos	Cuenta con 50 puertos comerciales. 2	Cuenta con 687 puertos comerciales ⁴	Cuenta con 25 puertos comerciales ¹
TOTAL	2	4	1
TOTAL, FINAL	46	55	36

Fuente: Elaboración propia

3.4 Conclusiones del análisis del entorno

- De acuerdo al estudio del entorno Berry Drink es un proyecto viable ya que existe mediana competencia y una gran demanda de frutos naturales.
- Existen entornos aquí en Perú que se tornan más favorables que desfavorables. Una de las variables que más impactan en nuestro

⁸ Expansión /Datos macro <https://datosmacro.expansion.com/>

⁹ El diario de París

proyecto serían, la postergación de pago de impuestos hasta 3 meses, la disponibilidad de los productos de campo beneficiosos para nuestros proveedores, la cercanía de sus siembras y el tipo de cambio que viene en aumento.

CAPÍTULO 4: SONDEO DE MERCADO

Se realizó el sondeo de mercados con la finalidad de conocer el perfil del cliente, el tamaño de mercado e identificación de diversos canales que el consumidor utiliza para la propuesta de exportación de jugos saludables a base de arándanos, frambuesas y moras en el estado de California, Estados Unidos.

4.1 Objetivos del Sondeo de mercado

A continuación, se detallan los objetivos principales y los objetivos secundarios que se requieren para el sondeo de mercado:

- **Objetivo Principal**

- I. Conocer el tamaño de mercado.

Objetivos secundarios:

- Estimar la demanda.
- Proyectar ingresos.

- **Objetivo Principal**

- II. Determinar el perfil del consumidor de California frente a las bebidas que aportan valor nutricional.

Objetivos secundarios:

- Identificar la frecuencia de consumo de bebidas que aportan valor nutricional.
- Identificar entre qué rango de precios suelen pagar por este tipo de bebidas.
- Conocer la disponibilidad de pago.
- Identificar los agentes motivadores de compra.
- Identificar el horario de consumo.
- Identificar la ocasión de compra.
- Identificar qué tipo de presentación
- Identificar la intención de compra.

- **Objetivo Principal**

- III. Determinar los canales de distribución.

Objetivos secundarios:

- Identificar el medio de pago.
- Conocer las cantidades a adquirir del producto.
- Identificar el punto de compra.

4.2 Metodología

La metodología empleada para el sondeo de mercado comprende dos fases, una fase exploratoria y una fase concluyente:

4.2.1 Fase exploratoria (investigación cualitativa)

Se investigó fuentes secundarias, tales como: base de datos, anuarios estadísticos y páginas web. Se realizaron también dos entrevistas a profundidad a expertos en la industria, gerentes, clientes y consumidores, así como también se realizó el mapa de empatía con la finalidad de tener un conocimiento general de la industria y de nuestro público objetivo.

En el anexo N°3 se encuentra la ficha técnica de la entrevista a profundidad.

- **Entrevistas a expertos en la industria de exportación:** Jorge Sebastián Tolmos Espejo (coordinador de despacho) y Dan Milla (Gerente de comercio exterior).
- **Objetivo general:**
El objetivo de la entrevista es obtener información acerca conocimientos generales de la industria de exportación.
- **Objetivos específicos:**
 - a. Conocer las estrategias aplicadas en el negocio, las más recomendables.
 - b. Identificar el tipo de relación con los proveedores.
- Conclusiones de entrevista a Jorge Tolmos Espejo
 - a. Mantenerse en el mercado depende mucho de los esfuerzos internos de las empresas, en el área de producción se requiere mucha proactividad posible y una adecuada comunicación con el área de logística.

- b. Entre los requerimientos sanitarios y certificaciones que cada empresa debe contar son Globalgap, Rainforest Alliance, ISO 9001, BPM, HACCP y certificación fitosanitaria (SENASA).
- c. Es efectivo enviar vía marítima las exportaciones, actualmente el rubro de exportación de frutas y hortalizas es uno de los menos afectados por la pandemia del Covid-19, ya que son de primera necesidad para los países internacionales y porque es una de las principales actividades económicas del país.

- Conclusiones de entrevista a Dan

- a. Gracias a la entrevista, se pueden resaltar dos puntos importantes para tener en cuenta. Al momento de iniciar un negocio en el rubro de exportación se debe tener toda la documentación y permisos en constante actualización para así lograr tener una correcta relación a largo plazo con nuestros futuros clientes, por medio de las certificaciones, control de calidad y seguridad. Asimismo, mantener una rapidez de respuesta hacia nuestros clientes porque es lo que valoran más.
- b. Ya que el rubro de alimentos y bebidas es cambiante, debemos tener en cuenta siempre para definir nuestros precios debe ser de acuerdo al precio FOB. También mediante mayor sea nuestro volumen de envíos mayores será nuestra utilidad. El método de envío más efectivo siempre será marítimo porque se puede enviar mayor volumen y suele ser más barato.
- c. En cuanto a los proveedores el medio de pago más efectivo viene hacer al contado, se considera que todo lo que exportable es al contado.
- d. Dentro de Perú hay muchas facilidades para exportar como drawback, es importante contratar un operador logístico donde se encargue de los distribuidores.

- Conclusiones generales

De acuerdo a las conclusiones específicas, para un buen desarrollo de la empresa, competitividad y crecimiento en el mercado es importante seguir una línea de monitoreo. Para obtener una relación a largo plazo con nuestros proveedores, se requiere una rápida respuesta respecto a la

productividad y manejo de certificación. También de un trabajo previo de organización para así lograr tener clientes satisfechos y generar mayor publicidad favorable para la empresa.

Con respecto al medio de pago de proveedores siempre debe ser al contado, es importante demostrar confianza, transparencia y una buena imagen para así lograr una mayor captación de mercado y mantener una relación a largo plazo con nuestros proveedores. Las áreas más importantes en conjunto vienen hacer logística y producción.

- **Entrevista a profundidad a clientes potenciales:** Melissa Arteta De La Cruz (Estudiante de Diseño Gráfico) y Carla Ramsay Obregón (Trabajador dependiente)
- **Objetivo general:**
Obtener información sobre los hábitos de consumo de jugos saludables.
- **Objetivos específicos:**
 - a. Identificar la frecuencia de consumo de bebidas saludables.
 - b. Identificar motivo de compra y lugar de compra.
 - c. Identificar el rango de precios dispuesto a pagar.
- Conclusiones de entrevista a Melissa Arteta de la Cruz
 - a. Melissa, tiende a consumir bebidas saludables todos los días, de preferencias jugos de naranja y cran Berry.
 - b. El motivo por el que consume jugos saludables es por salud, ya que empezó a tener problemas de salud desde entonces consume jugos saludables y bebidas que no contengan mucha azúcar.
 - c. Al momento de elegir jugos saludables, las características más valoradas son calidad, sabor y la información sobre los beneficios que brindan estas bebidas.
 - d. En cuanto a publicidad sobre información de jugos saludables se informa por internet.
 - e. Lugar en donde suele comprar es en el supermercado Walmart, se debe a los precios bajos que ofrece dicho supermercado.

- f. El rango de precios a pagar por jugos saludables se encuentra entre 2 a 3 dólares.
- Conclusiones de entrevista a Carla Ramsay Obregón
 - a. Carla, consume bebidas saludables a diario, por las mañanas y durante el trabajo. Los tipos de jugos que prefiere son de naranja, mango y zanahoria.
 - b. Motivo por el cual consume jugos saludables viene hacer por salud, es importante para ella obtener por medio de esta bebida los nutrientes suficientes para su cuerpo, sin embargo, se le es complicado adquirir este producto ya que en el lugar donde reside existen más bebidas gasificadas y suelen ser más baratas a comparación con las bebidas saludables.
 - c. Al momento de elegir jugos saludables, las características más valoradas son la presentación; tipo de envase que tiene mayor aceptación por parte suya es en botellas de vidrios, ya que se conserva mejor el sabor, también considera importante el sabor y la calidad.
 - d. En cuanto a publicidad sobre información de jugos saludables se informa por medio de las redes sociales y busca reseñas como comentarios de otras personas respecto a nuevos productos por medio de google.
 - e. Lugar donde suele comprar es en el supermercado Walmart, ya que ofrece variedad de productos, es donde consigue la marca de jugo Tropicana que viene hacer su marca preferida, por la cercanía elige ir otro supermercado donde encuentra productos peruanos.
 - f. El rango de precios a pagar por jugos saludables se encuentra entre 2.50 a 3 dólares.
- Conclusiones generales

De acuerdo a las conclusiones específicas, se ha podido identificar lo importante que es para los clientes la relación que hay al realizar la compra de un jugo saludable; entre ellas las características más valoradas son la calidad, presentación, sabor e información sobre qué nutrientes y beneficios ofrece dicho producto principalmente para su salud. Por otro lado, la frecuencia de consumo es diario, los tipos de sabores preferidos

son jugos de naranja, mango y arándano. Al momento de buscar información sobre productos saludables entre ellos jugos saludables es por medio del internet, redes sociales e influye mucho los comentarios de otras personas sobre nuevos productos o existentes. Eligen el supermercado Walmart, por los precios bajos y variedad de productos. Por último, el rango de precios a pagar por jugos saludables en presentaciones de 350 ml se encuentra entre 2.50 a 3 dólares.

Entrevista a profundidad a consumidor potencial: Renzo Steve Vargas
(Especialista en cuentas)

- Conclusión Específica de entrevista a Renzo Steve Vargas
- a. Renzo, trabaja como especialista en cuentas dentro de la compañía Discover, en sus tiempos libres se ejercita y ve películas. También tiene un entorno muy cálido con amigos y familiares, para él los más cercanos siempre serán su papá y su esposa.
- b. Suele consumir agua y jugos saludables principalmente de frutas cítricas o frutos rojos, por las mañanas. Al momento de comprar suele confiar mucho en la información que le brinda las etiquetas de los jugos, frecuencia de compra es 4 veces a la semana y son presentaciones grandes de 1 o 2 litros.
- c. Lugar donde compra más seguido es en el supermercado o tienda llamada Smith, Walmart o Costco, marca favorita de jugos viene hacer Ocean Spray. No considera importante el tipo de envase, sin embargo, nos afirma que todos los envases son eco amigables.
- d. Definitivamente si está dispuesto a comprar y probar Berry Drink, para conocer el sabor y así comprar si continúa comprándolo, en el horario que consumiría nuestro producto sería por las mañanas. Beneficios encontrados en nuestro producto son una opción positiva para la salud, antioxidantes y vitamina C.
- e. Establecimiento en donde desea adquirir nuestra marca sería en un supermercado, está dispuesto en un rango de 4 a 7 dólares. Considera que nuestra marca debe realizar un efectivo marketing, con gran

publicidad para lograr convencer al público, ya que este producto tiene una alta competencia en el mercado.

- **Conclusión Específica**

Como conclusión específica, se identificó que existe una aceptación de compra hacia nuestro producto, sin embargo, debemos enfocarnos en crear una efectiva propuesta de marketing dirigida a nuestro público meta, teniendo un mix de sabores. Existe una gran competencia dentro del mercado de bebidas saludables que ofrecen los mismos sabores y cuentan con envases eco amigables.

Nuestro punto de venta deben ser los supermercados principalmente el supermercado Walmart, ya que es en donde se encuentra más los jugos saludables a un precio menor, la frecuencia de consumo sería de una vez a la semana y rango precios de 4 a 7 dólares. Los beneficios ofrecidos son de gran aceptación por la contribución positiva hacía la salud.

4.2.2 Fase concluyente (investigación cuantitativa)

En la fase concluyente se realizaron 40 encuestas a consumidores potenciales que inició el 22 de abril al 28 abril del 2020 con la finalidad de conocer el perfil del cliente, el tamaño de mercado e identificación de diversos canales que el consumidor utiliza.

En el anexo N°5 se encuentra la ficha técnica de la encuesta realizada.

Concluyente: Encuestas

- **Resultados**



Análisis de resultado de encuestas

FIGURA N°1

GENERO

Genero	Porcentaje
Masculino	42,5%
Femenino	57,5%
Total	100%

Fuente: F1

Tras haber encuestado a 40 personas, se puede observar que el género que tuvo mayor porcentaje fue el femenino, que tuvo un 57,5%

FIGURA N°2

COMPRARÍAS EL PRODUCTO

Decisión	Posible compra
Definitivamente sí	51,3%
Probablemente sí	43,6%
Indiferente	5,1%
Probablemente no	0%
Definitivamente no	0%
Total	100%

Fuente: P1.

De las 100% de los encuestados, se llegó a la conclusión, que el 51,3% dijo que definitivamente sí compraría el producto.

FIGURA N°3

POSIBLE FRECUENCIA DE CONSUMO

Opciones	Compra
Diariamente	20,5%
Semanalmente	51,3%
Quincenalmente	17,9%
Mensualmente	10,3%
Total	100%

Fuente: P11

La mayor frecuencia a consumir nuestro producto será semanalmente con el 51,3%

FIGURA N°4

CUANTO PAGARÍA POR EL PRODUCTO

Precio	Porcentaje
De \$. 1.00 - \$. 2.00	10,3%
De \$. 2.00 - \$. 4.00	66,7%
De \$. 4.00 - \$. 7.00	20,5%
De \$.7.00 a más	2,6%
Total	100%

Fuente: P12.

Se llega a la conclusión que por la presentación de 350 ml están dispuesto a pagar el 66,7% a pagar de \$. 2.00 a \$4.00.



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA



FIGURA N°5
CANTIDAD A COMPRAR

Opciones	Botellas
1 Botella	20,5%
2 Botellas	56,4%
3 Botellas	7,7%
4 Botellas	15,4%
Total	100%

El 56,4% presentando un mayor porcentaje la cantidad que comprarían será de 2 botellas por nuestro

Fuente: P13.

FIGURA N°6
CONTENEDOR

Opciones	Compra
Botella de plástico	10,3%
Botella de vidrio	82,1%
Empaque de cartón	7,7%
Total	100%

El contenedor con mayor aceptación vendrá hacer las botellas de vidrio con el 82,1% y están de acuerdo en que sea eco amigable.

Fuente: P13.

FIGURA N°7
LUGAR DONDE COMPRAR EL PRODUCTO

Lugar	Producto
Supermercado	84,6%
Restaurante	20,5%
Universidades	28,2%
Tiendas por conveniencia	41%
Máquinas dispensadoras	43,6%
Total	100%

Fuente: P16.

El lugar de compra del producto sería en los supermercados con el 84,6% al igual que el producto será valorado por su alto valor nutricional.

4.3 Diseño de la investigación

Para realizar la investigación de mercado, utilizamos algunas herramientas de investigación mencionadas anteriormente en las fases de vista previa cuales son fuentes secundarias, entrevista en profundidad y encuestas.

4.3.1 Herramientas de investigación utilizadas

En la presente tabla están las herramientas de investigación utilizadas para nuestra investigación de mercado. En la tabla N° 16, se muestra los objetivos generales y específicos de nuestra investigación de mercados.

Tabla 16: OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

OBJETIVOS GENERALES	HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		
	Fuentes secundarias	Entrevistas en profundidad	Encuestas
Conocer el tamaño de mercado	X		X
Determinar el perfil del consumidor		X	X
Determinar los canales de distribución	X		X

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Determinación de la población y tamaño de la muestra

POBLACIÓN: Se empleó la metodología de regresión lineal de datos históricos para la proyección de la demanda, con el fin de estimar la población requerida del año 2019 hasta el año 2026, que se aplica en el estado de California, perteneciente a Estados Unidos.

POBLACIÓN DE CALIFORNIA (2014-2018) EXPRESADO EN NÚMERO DE HABITANTES

Tabla 17: POBLACIÓN DE CALIFORNIA (2014 – 2018)

a=	39148760
b=	231002

X	Año	Población	XY	X^2
-2	2014	38,625,139	-77,250,278	4
-1	2015	38,953,142	-38,953,142	1
0	2016	39,209,127	0	0
1	2017	39,399,359	39,399,359	1
2	2018	39,557,045	79,114,090	4
0		195,743,802	2,310,019	10

Fuente: Datos Macro - Elaboración propia Excel

Tabla 18: POBLACIÓN PROYECTADA DE CALIFORNIA (2019-2026)

X	Año	Población Proyectada
3	2019	39,841,766
4	2020	40,072,768
5	2021	40,303,770
6	2022	40,534,772
7	2023	40,765,774
8	2024	40,996,776
9	2025	41,227,778
10	2026	41,458,779

Fuente: Elaboración propia Excel

- El presente cuadro refleja la proyección de la población de California desde los años 2019 hasta el año 2026

TAMAÑO DE MUESTRA:

El tamaño de la muestra a se refiere al número de elementos que se incluyen en el estudio. Se asumirá un nivel de confianza de 95% (Z), con un nivel de error de 4% (E). Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de población infinita, que se muestra a continuación:

$$n = \frac{(Z^2 * P * Q)}{E^2}$$

Tabla 19: TAMAÑO DE MUESTRA

Probabilidad de Fracaso (Q):	0.5
Probabilidad de éxito (P):	0.5
Nivel de Confianza: 95% Z=	1.96
Margen de error:	14%
	49.85

Fuente: Elaboración propia

4.4 Estimación de la demanda en unidades

4.4.1 Estimación del mercado potencial

Luego de haber realizado la proyección de la población se pasa a calcular el mercado potencial, utilizando como referencia los datos de nivel socioeconómico A, B y C, con rangos de 15-59 años de edad y porcentaje de personas que tienen un estilo de vida saludable y bienestar general, estas informaciones fueron obtenidas de fuentes secundarias sacadas en general de Estados Unidos.

En consecuencia, la población proyectada se multiplica con estos 3 factores, a fin de obtener el mercado potencial de California.

Tabla 20: CÁLCULO DEL MERCADO POTENCIAL

NSE		EDADES	
NSE A	9%	15-19	6.50%
NSE B	14%	20-24	6.90%
NSE C	18%	25-34	15.30%
NSE ABC	41%	35-44	13.30%
		45-54	12.80%
P. con estilo de vida saludable y bienestar general	33%	55-59	6.30%
Tasa_MP	8.3%	TOTAL	61.10%

Fuente: Elaboración propia Excel

Tabla 21: MERCADO POTENCIAL EXPRESADO EN HABITANTES

Año	Población Proyectada	MP
2019	39,841,766	3,293,651
2020	40,072,768	3,312,748
2021	40,303,770	3,331,844
2022	40,534,772	3,350,941
2023	40,765,774	3,370,037
2024	40,996,776	3,389,134
2025	41,227,778	3,408,230
2026	41,458,779	3,427,327

Fuente: Elaboración propia Excel

4.4.2 Estimación del mercado disponible

Tabla 22: ESTIMACIÓN DE MERCADO DISPONIBLE

Cons_J.F.	97.50%
Env_vid	82.10%
Tasa_MD	80.05%

Fuente: Elaboración Propia

Para el mercado disponible hemos tomado en cuenta 2 preguntas dentro de la encuesta: F5. ¿Le gusta consumir jugos de fruta saludables?, obteniendo el

97.5% de respuesta afirmativa y P14. ¿Qué tipo de contenedor prefiere?, obteniendo el 82.1% de respuesta en envases de vidrio, estos datos sirven para la multiplicación dentro del cálculo del Mercado Disponible.

Tabla 23: POBLACIÓN PROYECTADA

Año	Población Proyectada	MP	MD
2019	39,841,766	3,293,651	2,636,485
2020	40,072,768	3,312,748	2,651,772
2021	40,303,770	3,331,844	2,667,058
2022	40,534,772	3,350,941	2,682,344
2023	40,765,774	3,370,037	2,697,630
2024	40,996,776	3,389,134	2,712,917
2025	41,227,778	3,408,230	2,728,203
2026	41,458,779	3,427,327	2,743,490

Fuente: Elaboración propia Excel

4.4.3 Estimación del mercado efectivo

Para el mercado efectivo, se ha tomado en cuenta la pregunta: P10. ¿Después de haberle descrito mi producto, ¿estaría dispuesto a comprarlo?, tomando como respuesta, definitivamente si con un 51.3% de aceptación.

Tabla 24: ESTIMACIÓN DEL MERCADO EFECTIVO

Año	Población Proyectada	MP	MD	ME
2019	39,841,766	3,293,651	2,636,485	1,352,517
2020	40,072,768	3,312,748	2,651,772	1,360,359
2021	40,303,770	3,331,844	2,667,058	1,368,201
2022	40,534,772	3,350,941	2,682,344	1,376,042
2023	40,765,774	3,370,037	2,697,630	1,383,884
2024	40,996,776	3,389,134	2,712,917	1,391,726
2025	41,227,778	3,408,230	2,728,203	1,399,568
2026	41,458,779	3,427,327	2,743,490	1,407,410

Fuente: Elaboración propia Excel

4.4.4 Estimación del mercado objetivo¹⁰

Dentro del mercado objetivo se está tomando como data la demanda en la categoría que se encuentra nuestro producto (2009900000), con un crecimiento asociado para los siguientes años que estará dado por la tasa de crecimiento promedio anual de exportación de jugos.

Tabla 25: DEMANDA DE CATEGORÍA

MO		
v exportado 2015	2938	0.08679
v exportado 2016	3193	-0.10836
v exportado 2017	2847	0.21321
v exportado 2018	3454	0.33266
v exportado 2019	4603	

Fuente: Trademap

Nuestra tasa de crecimiento¹¹ según las exportaciones en la partida arancelaria serían de 13.107%, dentro la participación de mercado para el primer año de operaciones tendremos un 5%, este se eligió debido a una fuente secundaria, Mincetur.

Tabla 26: ESTIMACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Tasa_MO 2020	5%
Tasa_MO 2021	5.66%
Tasa_MO 2022	6.40%
Tasa_MO 2023	7.24%
Tasa_MO 2024	8.18%
Tasa_MO 2025	9.26%
Tasa_MO 2026	10.47%
Año	MO
2019	
2020	68,018
2021	77,377
2022	88,020
2023	100,125
2024	113,891
2025	129,545
2026	147,346

Fuente: Elaboración propia Excel

¹⁰ Trade Map (2015 – 2019)

https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c842%7c%7c200990%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

¹¹ Mincetur https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/eventos/taller181017/3_Oportunidades_Comerciales_enel_Sector_Alimentos_en_EstadosUnidos_PatriciaSuarez.pdf

4.4.5 Estimación mensual de la demanda año 2022 (unidades)

Tomaremos como año base al 2022 debido a que en este periodo se podría comercializar nuestro producto y la pandemia habría disminuido.

Tabla 27: MESES DE ESTACIONALIDAD

Temp. Arándanos	Agosto - Nov	TOMAREMOS JULIO - NOVIEMBRE PARA ESTACIONALIDAD MAYOR
Temp. Moras	Agosto - Set	
Temp. Frambuesas	Julio - Oct	

Fuente: Elaboración propia Excel

Tabla 28: ESTACIONALIDAD 2022

ESTACIONALIDAD 2022		
MESES	%	Vta. unid
ENERO	2%	4,669
FEBRERO	3%	7,003
MARZO	4%	9,337
ABRIL	5%	11,671
MAYO	6%	14,006
JUNIO	7%	16,340
JULIO	9%	21,009
AGOSTO	10%	23,343
SEPTIEMBRE	12%	28,011
OCTUBRE	13%	30,346
NOVIEMBRE	14%	32,680
DICIEMBRE	15%	35,014
TOTAL	100%	233,429

Fuente: Elaboración propia Excel

4.4.6 Estimación anual de la demanda años 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 (unidades)

Para cuantificar la demanda, se procede a hallar la frecuencia de consumo de BERRY DRINK (P4), este dato fue obtenido según la encuesta realizada.

Tabla 29: FRECUENCIA DE CONSUMO

Frecuencia	%	Ponderado
360	7.50%	27
52	67.50%	35.1
24	10.00%	2.4
12	15.00%	1.8
	100.00%	66.3
		veces al año

Fuente: Elaboración propia Excel

Tabla 30: PROGRAMA DE VENTAS (LITROS)

Año	Prog Vta (350 ml)	Prog Vta (LITROS)	%crecimiento
2022	5,835,726	2,042,504	
2023	6,638,288	2,323,401	13.75%
2024	7,550,973	2,642,841	13.75%
2025	8,588,834	3,006,092	13.74%
2026	9,769,040	3,419,164	13.74%

Fuente: Elaboración propia Excel

- Hemos decidido tomar el 10% de alcance de publicidad para el año 2022 y este va a ir aumentando para los siguientes años en un 2%, sin embargo, debido a que nuestra demanda sigue siendo mayor decidimos tomar un alcance de producción para el año 2022 del 40% y este va a ir disminuyendo en un 5%.

Tabla 31: ALCANCE

	UNIDADES	LITROS
	Prog Vta (350 ml)	Prog Vta Litros
2022(alcance 10%-40%)	233,429	81,700
2023 (alcance 12%-35%)	278,808	97,583
2024 (alcance 14%-30%)	317,141	110,999
2025 (alcance 16%-25%)	343,553	120,244
2026 (alcance 18%-20%)	351,685	123,090

Fuente: Elaboración propia Excel

4.5 Proyección de Ingresos en dólares (US\$)

4.5.1 Estimación mensual de los ingresos año 2022 (US\$)

Tabla 32: PRECIO FOB

PRECIO FOB CALLAO AL AGENTE INT	Mayorista	Minorista	Precio final
3.6	4.25	5.2	6.64

Fuente: Elaboración propia Excel

Tabla 33: ESTIMACIÓN MENSUAL DE LOS INGRESOS AÑO 2022

Precio	3.6 \$/unid		
ESTACIONALIDAD 2022			
MESES	%	Vta. unid	Vta. \$
ENERO	2.0%	4,669	16,808
FEBRERO	3.0%	7,003	25,211
MARZO	4.0%	9,337	33,613
ABRIL	5.0%	11,671	42,016
MAYO	6.0%	14,006	50,422
JUNIO	7.0%	16,340	58,824
JULIO	9.0%	21,009	75,632
AGOSTO	10.0%	23,343	84,035
SEPTIEMBRE	12.0%	28,011	100,840
OCTUBRE	13.0%	30,346	109,246
NOVIEMBRE	14.0%	32,680	117,648
DICIEMBRE	15.0%	35,014	126,050
TOTAL	100.0%	233,429	840,345

Fuente: Elaboración propia Excel

4.5.2 Estimación anual de los ingresos años 2022, 2023, 2024, 2025, 2026

Tabla 34: ESTIMACIÓN ANUAL DE LOS INGRESOS AÑOS 2022 – 2026

	UNIDADES	INGRESOS
	Prog Vta. (350 ml)	USD
2022(alcance 20%-50%)	233,429.00	840,344
2023 (alcance 25%-50%)	278,808.00	1,003,709
2024 (alcance 30%-50%)	317,141.00	1,141,708
2025 (alcance 35%-50%)	343,553.00	1,236,791
2026 (alcance 40%-50%)	351,685.00	1,266,066

Fuente: Elaboración propia Excel

4.6 Principales Proveedores identificados

A continuación, se detallan y analizan los principales criterios de selección que la empresa ha adoptado para seleccionar a sus proveedores.

4.6.1 Criterios de selección de proveedores

Relación calidad/precio: La relación entre calidad precio es un factor determinante a la hora de elegir un proveedor, ya que otorga un balance esencial

entre ambos ítems y otorga a la empresa la mejor opción de calidad a un precio accesible para la misma.

Tiempo de entrega: El tiempo de entrega juega un rol importante, ya que una entrega a tiempo garantiza una efectividad en los procesos de producción y un envío efectivo de los productos hacia los clientes en el tiempo requerido.

Capacidad de abastecimiento: La cantidad en materia prima o insumos requeridos para la producción tendrán que ser correctamente abastecidos por parte de los proveedores.

Reputación: La credibilidad y reputación de un proveedor son esenciales para poder establecer relaciones comerciales estables. Teniendo en cuenta que el Core del negocio es la producción y elaboración de las bebidas.

Localización: Las distancias al momento de elegir un proveedor es fundamental, ya que en muchos casos evita retrasos, evita distancias largas y/o difíciles de transitar, ahorra tiempo y mejora la eficacia en los procesos. Cabe resaltar, que a menor distancia se pueden ahorrar algunos costos de transporte.

En la tabla N°35, se puede apreciar la lista de proveedores que hemos seleccionad

Tabla 35: PRINCIPALES PROVEEDORES

Proveedor	Detalles
ENVASES DEL PERU WILDOR E.I.R. L	Botellas hechas a base de vidrio con diseños. De 250 ml a más, para jugos distribuidas localmente. Precio: 0.75 nuevos soles / UNIDAD. Fuente: Envases del Perú
NAMASKAR S.A.C	Arándanos de fruta fresca desde lima, Perú. Precio: 15.5 soles / KILOGRAMO Capacidad de producción: Hasta 10 TN semanales. Fuente: Alibaba
FRUIT ECOLOGY PERÚ S.A.C	Distribuidor de Moras y Frambuesas frescas desde la ciudad de Cajamarca. Disponibilidad de volúmenes: 1 a 2 TN Semanales. Precio Moras frescas: 13 soles / KILOGRAMO Precio Frambuesas: 19 soles / KILOGRAMO Precio no incluye transporte. Fuente: Arándanos Perú
AGRI KING INDUSTRIAL CO.Ltd	Proveedor de Arándanos congelados desde China. Disponibilidad de producción: hasta 15 TN semanales. Precio: 2500 USD / TN Pedido mínimo: 5 TN por orden. Fuente: Alibaba
MIKADO FOOD CHINA CO.Ltd	Proveedor de Frambuesas congeladas desde China Disponibilidad de producción: Hasta 32 TN semanales. Precio: 1900 USD / TN Pedido Mínimo: 15 TN por orden. Fuente: Alibaba
QINGDAO YOKID FOODS COD.Ltd	Proveedor de Moras congeladas desde China Disponibilidad de producción: hasta 24 TN semanales. Precio: 800 USD / TN Pedido mínimo: 5 TN por orden. Fuente: Alibaba

Fuente: Elaboración propia

- Nuestra empresa busca construir relaciones de confianza a largo plazo con los proveedores, lo que nos permitirá acceder a mejores condiciones de crédito y a menores precios; buscando construir relaciones “ganar-ganar” con los proveedores.

4.7 Principales Competidores identificados

A continuación, se detallan los principales competidores.

Tabla 36: COMPETIDORES IDENTIFICADOS

Nombre	Detalles
Lakewood Organic	Empresa estadounidense dedicada a la producción y comercialización de jugos orgánicos de frutas y verduras de diversos sabores (arándanos, cerezas, piña, limón, uva, entre otros sabores). Sus productos están clasificados en: Jugos Orgánicos, Jugos Biodinámicas, Premium, Concentrados, Jugos Puros y Mezcla de Jugo. Lakewood Organic.
GoodBelly Probiotics	Empresa dedicada a la producción de jugos sin adición de azúcares tales como, jugo de moras, de naranja, de mango, de arándanos, entre otros sabores. Estos productos se pueden encontrar principalmente en; Target Store, Walmart Store, Save Mart del estado de California. GoodBelly.
TELULA	Empresa dedicada a la producción de jugos, provenientes de frutas y verduras puras, orgánicas, no concentradas, libre de pesticidas. Entre sus productos se encuentran, el concentrado de jugo de moras, jugo de coco, jugo de arándanos, jugo de cerezas, entre otros.
RASPBERRY JUICES	Empresa dedicada a la producción de jugos de frambuesas, saludable y baja en sodio y con una dosis determinante de Vitamina C.
CALIFIA FARMS ORANGE JUICES	Empresa comercializadora de jugos a base de cítricos cultivados naturalmente, tales como el limón, mandarina, jengibre, cereza.
BLUEPRINT JUICES	Empresa que se dedica por un lado a comercializar jugos orgánicos de diversos frutos y verduras.
COCONUT JUICE WITH PULP	Empresa dedicada a la comercialización de jugos de coco con pulpa con una presencia fuerte en el mercado estadounidense.
Organic Honeycrisp	Marca de jugos a base de frutos orgánicos tales como la manzana y pera, de Wellsley Farms (empresa que elabora sus productos, a base de insumos cultivados en huertos familiares). Wellsley Farms.
Uncle Matt's Organic	Empresa dedicada a la comercialización de jugos orgánicos a base de cítricos tales como la naranja y mandarina. Posicionada como una de las empresas de mayor presencia en el mercado estadounidense. Uncle Matt's Organic (s.f)

Fuente: Elaboración propia

4.8 Estrategia de internacionalización

Born Global Theory:

Se denominan *Born Global*, mayormente a las empresas de reciente creación, donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que llegan a internacionalizarse dentro de sus primeros dos años de vida.

Uno de estos enfoques, es la habilidad de las empresas por conseguir una estrategia global rápidamente, dicha estrategia consiste en saltarse las etapas típicas de la internacionalización para convertirse en competidores globales importantes en un corto periodo de tiempo, ya que la ambición y la motivación general del fundador o fundadores de la empresa influyen de manera significativa en su desarrollo de la empresa como en el desarrollo de sus trabajadores.

Por otro lado, dicha teoría está vinculada al incremento de las habilidades y capacidades de los recursos humanos de la empresa, para explotar nuevos cambios que la empresa tenga que afrontar en los mercados internacionales.

Dicha teoría podrá ser aplicada, debido principalmente a la capacidad de los socios que conforman *Berry Drink* para con los mercados internacionales. Estas capacidades de entender, comunicarse y realizar negocios con otras empresas, es un requisito básico para explotar oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de producción, de comunicación y de transporte.

Cabe resaltar, que un aspecto favorable, es la homogeneidad en la elección de productos en los mercados internacionales por parte de los consumidores, que dejan de elegir solo productos locales y se enfocan en nuevas preferencias.

4.9 Modo de entrada al mercado internacional

Agentes internacionales:

La primera medida de entrada a Estados Unidos que tomará *Berry Drink* será a través de un agente internacional. Dicho agente internacional, son agentes u organizaciones localizados en el país al que la empresa irá y que están encargados de comercializar en nombre de *Berry Drink* los productos que se ofrecen, para una mayor facilidad en la captación de clientes y/o intermediarios. Raramente estos agentes, toman posesión de los productos y en su mayoría obtienen una comisión por los bienes vendidos.

Estos agentes ya mencionados, son una opción de bajo costo, pero de bajo control. Ya que, al ser agencias, están en la potestad de representar no solo a una sola empresa, sino a varias, incluyendo la competencia. Por lo tanto, en estos casos suelen existir conflictos de intereses. Cabe resaltar, que el bajo control de estos agentes, también está en la manera en que ellos venden o comercializan nuestros productos, pudiendo ellos captar clientes para un mayor beneficio propio.

4.10 Resultados y conclusiones del sondeo de mercado

De acuerdo a los resultados de las encuestas se llega a la conclusión que nuestro producto si tendrá una gran aceptación de compra por parte de los consumidores, quienes consumen jugos saludables por las mañanas principalmente en el desayuno, seguido por almuerzo y mientras se encuentran en el trabajo. Siendo la presentación de 350 ml en botellas de vidrio eco amigables, dicha presentación cuenta con gran aceptación y el precio que están dispuestos a pagar se encuentra en el rango de \$. 2.00 a \$. 4.00. La frecuencia de compra será semanalmente y están dispuesto a comprar 2 botellas por nuestra marca.

El punto de venta que obtuvo mayor aceptación fueron los supermercados, esto nos indica que debemos posicionarnos en los supermercados, con cuerda con nuestra investigación explotaría donde nos indican que es el supermercado Walmart es donde más se consigue estos productos y como segunda opción tenemos las máquinas dispensadoras. Respecto a nuestra propuesta de publicidad el medio más utilizado viene hacer las redes sociales, por ende, se optará por informar por este medio ofreciendo información como los beneficios, el valor nutricional, entre otros.

4.11 Segmentación de mercado

4.11.1 Variables de segmentación geográficas

Se ha seleccionado el mercado para le exportación al país de Estados Unidos, al estado de California, a continuación, se detalla el número de habitantes:

Tabla 37: NÚMERO DE HABITANTES POR ESTADO Y PAÍS

NÚMERO DE HABITANTES POR ESTADO Y PAÍS	
AÑO 2018	
País	Población
Estados Unidos	308,239,523
California	39,557,045

Fuente: Banco Mundial

En la segmentación geográfica mostrada al año 2019, se observa que Estados Unidos cuenta con una población de 308,239,523 habitantes y el Estado de California posee una población de 39,557,045 habitantes donde se concluye que posee una cantidad considerable de personas al cual se dirige el proyecto con la exportación de bebidas de la marca *Berry Drink*.

4.11.2 Variables de segmentación demográficas

Sexo y edad: Nos dirigiremos a hombres y mujeres en general, que manejan regularmente un estilo de vida saludable, ya que vendrían a ser nuestros principales consumidores finales potenciales.

Tabla 38: POBLACIÓN POR RANGO DE EDADES

POBLACIÓN POR RANGO DE EDADES		
Rango de edad	Cantidad	%
Menores de 5 años	2,410,234	6.1%
Personas de a 9 años	2,410,234	6.1%
Personas de 10 a 14 años	2,647,307	6.7%
Personas de 15 A 19 años	2,568,283	6.5%
Personas de 20 a 24 años	2,726,331	6.9%
Personas de 25 a 34 años	6,045,343	15.3%
Personas de 35 a 44 años	5,255,102	13.3%
Personas de 45 a 54 años	5,057,542	12.8%
Personas de 55 a 59 años	2,489,259	6.3%
Personas de 60 a 64 años	2,291,699	5.8%
Personas de 65 a 74 años	3,279,500	8.3%
Personas de 75 a 84 años	1,659,506	4.2%
Personas de 84 a más	711,217	1.8%

Fuente: STATISTA

- En cuanto a la distribución por rango de edades el porcentaje que se utilizará será el de un total de 61.10%, porcentaje que representa el total de la población de California que se encuentren entre el rango de edades desde los 15 hasta los 59 años de edad.

Tabla 39: NSE DE EEUU

NIVEL SOCIOECONÓMICO DE EEUU	
Nivel	%
A	9%
B	14%
C	18%

FUENTE: SIICEX

- Analizando el cuadro de niveles socioeconómicos, podemos decir que la llegada de nuestros productos se verá representado con un 41% ya que nos dirigiremos a personas pertenecientes al NSE A, B y C.

4.11.3 Variables de segmentación psicográficas

Consumo:

El habitante estadounidense en general, es catalogado como un tipo de persona consumista y a disposición de probar productos nuevos y novedosos. También, se le considera exigente, hecho que se deriva de la búsqueda de información que realiza con respecto a lo que desea. Asimismo, tiene conciencia del cuidado del medio ambiente, conoce muy bien sus derechos como consumidor y hace uso de las leyes que lo protegen. En caso de verse perjudicado, no duda en levantar cualquier tipo de acusación ante perjuicios ocasionados por productos defectuosos. Si bien el precio es una variable relevante al decidir una compra, también son importantes la calidad, la garantía y el servicio post venta.

Fuente: Santander Trade

4.11.4 Variables de segmentación conductuales

Según investigaciones recientes, se ha demostrado que el mercado estadounidense fue el mercado más grande que alcanzó un índice de consumo de jugo de hasta 6.7 mil millones de litros de jugo para el año 2016, y fue también un mercado que se encontró que más de la mitad de sus habitantes (55%), beben algún tipo de jugo en el desayuno.

Cabe resaltar, que uno de los jugos que anteriormente estuvo rompiendo records en Estados Unidos por consumo, ahora no lo hace. Este jugo, es el jugo de

naranja, que, en los últimos años, bajó sus revoluciones para ser sustituido por otro tipo de jugos que van ingresando al mercado.

Así, otras bebidas para comenzar el día, están llenando el vacío y además tienen el suficiente espacio para crecer, al entregar más conveniencia en porciones en envases individuales. También, nuevas tendencias como el jugo de frutas y verduras crudas han despertado la curiosidad de la población americana, índice que podría ir alcanzando un éxito relativo.

Una de las principales variables y conductas que ha ido creando el consumidor americano, fueron sus radicales cambios alimenticios en el desayuno, prefiriendo esta esta manera, opciones de bebidas listas para tomar y bebidas con alto contenido de proteínas, vitamina C y antioxidantes. La firma del análisis NDP GROUP, espera que las “ocasiones de desayuno” y sus nuevos cambios, crezca un 5% hasta el 2020.

Fuente: NPD GROUP

CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 Matriz FODA cruzado

Tabla 40: MATRIZ FODA CRUZADO

Matriz FODA Cruzado		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) Jugo elaborado a base de frutos rojos de origen peruano.	1) Marca nueva y sin experiencia en el mercado.
	2) Bebida que aporta beneficios para la salud como; vitamina C, antioxidantes naturales y ayuda a prevenir enfermedades neurodegenerativas	2) Falta de posicionamiento de la marca en el mercado estadounidense.
		3) Existencia de productos similares en el mercado estadounidense.
	3) Frutos e insumos de calidad.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1) Crecimiento de la población de California.	F1; O5	D1; O2; O4
2) Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos.	Promocionar y dar a conocer nuestro producto y marca peruana a través de ferias internacionales y lograr captar clientes.	Aprovechar el TLC entre Perú y Estados Unidos para llevar a cabo la exportación de nuestro producto al país considerado el mayor importador del mundo.
3) Crecimiento en el desarrollo tecnológico de Estados Unidos.		
4) Avances en la infraestructura portuaria de Estados Unidos.		
5) Existencia de ferias internacionales de alimentos y bebidas en California (Fancy Food Show, Western Foodservice and Hospitality Expo, and Natural Products Expo West).	F1; O4	D2; O3; O6
	Lograr introducir nuestra bebida a tiendas de productos saludables.	Comunicar a los consumidores de los beneficios que brinda nuestro producto, mediante diversas plataformas virtuales.
6) Crecimiento de la demanda de productos que posean características beneficiosas para la salud de sus consumidores.	F2; O6; O7	
	Aprovechar la eficiencia de recepción de mercadería, gracias a los avances en la infraestructura portuaria de EE.UU.	
7) Expansión de tiendas de productos saludables en Estados Unidos, a un ritmo de 20% anual.		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1) Fácil acceso de nuevos competidores al mercado estadounidense, debido a las bajas barreras de entrada.	F1 ; A5	D1; D2; A2
2) Variedad de productos sustitutos.	Promover el consumo de frutos rojos mediante los beneficios que ofrece.	Establecer precios de acuerdo al mercado e invertir en estrategias de marketing para captar mayor participación.
3) Cambios climáticos que pueden afectar la cosecha de los insumos principales.		
4) La comida rápida y bebidas con saborizantes son muy económicas, por ende hay más facilidad de compra.	F2; A4	D2 ; A4
	Diferenciación por ser un producto que brinda calidad nutricional.	Promover el consumo de bebidas saludables, con nuestro producto.
5) Las frutas más consumidas en E.E.U.U. son; las manzanas, los plátanos y las uvas.	F3; A3	
	Captar a los mejores proveedores de frutas, para evitar problemas de abastecimiento.	

Fuente: Elaboración propia

5.2 Visión y Misión

Misión

“Ser la mejor alternativa de jugos saludables contribuyendo a la salud y bienestar de las personas mediante la buena calidad de nuestros productos y creando valor en nuestra marca”

Visión

“Ser una marca reconocida de jugos saludables con beneficios para la salud ofreciendo el mayor valor en el producto mediante una organización comprometida”

5.3 Objetivos estratégicos

- Mejorar el aumento de la cobertura de la región meridional del país para el año 2026.
- Mayor penetración de mercado en el estado de California y a futuro a otros estados.
- Ser reconocido como una empresa responsable y confiable con el entorno.
- Establecer una buena relación con los proveedores que garanticen un suministro de calidad de los productos.

5.4 Estrategia competitiva o genérica

La estrategia competitiva que usaremos en nuestro negocio será “Estrategia de Enfoque Tipo 5 (Mejor Valor)” o también llamada “Diferenciación Enfocada”. Se utilizará este tipo de estrategia ya que nuestro negocio está enfocado en un solo estado de Estados Unidos, el cual es California; en donde brindaremos un producto nutritivo que tendrá como ingredientes principales frutos rojos del Perú, los cuales a su vez brindan beneficios para la salud de los consumidores y está enfocado principalmente a personas que buscan consumir bebidas que aparte de satisfacer la necesidad de sed, aporten valor nutricional al organismo.

5.5 Estrategia de crecimiento

Las estrategias que se tiene planeado para el crecimiento de nuestro negocio son; “Estrategias de Penetración de Mercado” y “Estrategia de Desarrollo de Mercado”. Se llevarán a cabo en el sexto año de operación respectivamente. Una vez ya introducidos en el mercado de California y con una buena aceptación de nuestro producto, pondremos en práctica la estrategia de penetración de mercado, enfocándonos en el lanzamiento de nuevas presentaciones como; presentaciones personales de 235 mililitros y de 1.5 litros para consumo familiar; dicha estrategia la pondremos en práctica en el sexto año de operación. Posteriormente, una vez logrado una buena posición en el mercado de California, nos sentiremos mejor preparados para introducir nuestro producto en otro estado como Florida, donde se encuentra una gran población latina, por ende, mayor probabilidad de consumir producto peruano.

5.6 Ventaja Competitiva

5.6.1 Matriz Vrio

La ventaja competitiva que aplicaremos será la de diferenciación de producto, “Berry Drink” ofrecerá al consumidor final jugos saludables a base de frutos rojos y de excelente calidad, con un envase eco amigable, aún precio asequible al público y ubicados en los supermercados más concurridos del estado de California, Estados Unidos.

5.7 Valores

Berry Drink logra enfocarse en el desarrollo de sus productos al establecer que la calidad y beneficio para la salud, también ser una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente mediante nuestros envases de vidrio reciclado.

Tendremos el compromiso de hacer nuestro el objetivo de los clientes, buscar la perfección en nuestro producto y ser honestos con lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos.

5.8 Responsabilidad Social

- **Con los Trabajadores**

Nuestro compromiso dentro de nuestra empresa es promover la igualdad y el trabajo en equipo con los colaboradores motivados, es por eso que brindaremos un programa llamado “Working Together” para así desarrollar capacitaciones en temas de él buen manejo de recursos naturales en la agroindustria peruana y extranjera, de exportación de frutos naturales, nutrición saludable con productos en base a arándanos, moras y frambuesas, en la cual también puedan invitar a sus familias , para que puedan conocer los beneficios de estos productos, de esta manera atraer y mantener los talentos .

Por otro lado, también daremos taller en consumo y uso sostenible de recursos, para los procesos productivos de la empresa. Estos programas se darán 1 vez al mes de manera voluntaria, en la cual se impulsará la relación entre la empresa y el trabajador.

- **Con la comunidad**

Nuestra responsabilidad social con la comunidad es tener un compromiso con el desarrollo local por ello hemos creado un proyecto “Unidos por la Responsabilidad” en la cual daremos información y participaremos de algunas campañas sobre alimentación saludable y la importancia de los frutos de gran valor nutricional en el Perú para algunas poblaciones, ya que consideramos muy importante para la imagen de la empresa. Asimismo, de la mano con una ONG impulsaremos la implementación de nuevas prácticas de sostenibilidad.

- **Medio Ambiente**

La empresa está comprometida con la sostenibilidad ambiental, al uso racional de los recursos y optimizarlo en lo posible. Es por ello que utilizaremos envases reciclables para nuestros productos, así también realizaremos campaña de sensibilización y concientización del medio ambiente, con jóvenes voluntarios con un taller de bio-huertos y reciclaje para

las personas interesadas de manera gratuita, para hacer una manera creativa y participativa con la comunidad. Queremos que nuestros productos produzcan menos impacto negativo a la sociedad y al ambiente, esto nos ayudará a mejorar la imagen de empresa y reputación con un valor importante, de ética y moral

En las certificaciones contaremos con la norma HACCP que es necesario para la gestión de salud de seguridad alimentaria de los productos que deseamos exportar, que estén en buenas condiciones para su procesamiento. Asimismo, el Sello de Certificación de comercio justo Fair Trade que incentiva la agricultura y prácticas de producción medioambiental de forma sostenible, La certificación BPA (buenas prácticas de almacenamiento), para poder transportar los insumos de manera adecuada con las medidas de protección. La certificación de la norma ISO 26000 guía para la responsabilidad social y la Certificación dirigida a los sistemas de gestión ambiental, la norma ISO 14001, donde se pueda reducir el impacto ambiental provocado, y por último se contará con la norma ISO 9001 que constituye en la implementación del sistema de calidad y capacidad de cumplir con nuestros clientes.

CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

En el plan de marketing se describe los objetivos, las estrategias de segmentación, el mercado objetivo, el posicionamiento, la postura competitiva, la mezcla de marketing, así como el cronograma y presupuesto de marketing en base a la estimación de la demanda y a los objetivos planteados, los cuales se verán en los siguientes acápite.

6.1 Objetivos de marketing

En la tabla N° 41 se detallan los objetivos planteados para el desarrollo de las actividades de marketing.

Tabla 41: OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos	Indicadores	Año					Herramientas
		2022	2023	2024	2025	2026	
Alcanzar ventas anuales por \$/.X..	Registro de Ventas	\$/. 840,344	\$/.1,003,709	\$/.1,141,708	\$/.1,236,791	\$/.1,266,066	Estado de resultados
Alcanzar un X% de satisfacción de los clientes.	Porcentaje de clientes satisfechos	35%	50%	77%	80.5%	85%	Encuesta de satisfacción
Alcanzar un X% de recordación de la marca en los consumidores finales.	Top of Mind	40.5%	42%	45%	46.5%	50%	Publicidad y Marketing
Alcanzar una efectividad en la publicidad del producto.	Porcentaje de nuevas compras.	10%	12%	14%	16%	18%	Publicidad y Marketing

Fuente: Elaboración propia

6.2 Mercado Objetivo

Berry Drink adoptará una estrategia de segmentación concentrada, aplicando sus estrategias de marketing a un segmento de mercado:

6.2.1 Variables de segmentación

En la tabla N° 42 se indica las principales variables de segmentación.

Tabla 42: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Variable	Criterio	Descripción	Fuente
Geográfica	País	Estados Unidos	Datos Macro
	Estado	California	Datos Macro
	Tamaño de mercado	39, 557,045	Datos Macro
Demográfica	Género	Femenino y masculino	Perfil del cliente residente de California y encuestas.
	Edad	18 a 69 años	Perfil del cliente residente de California y encuestas.
	NSE	A, B y C	Perfil del cliente residente de California y encuestas.
Psicográficas	Intereses	Interés en consumir jugos saludables en envases eco amigable.	Perfil del cliente residente de California y encuestas.
	Estilo de vida	Enfocado en lo saludable y bienestar general.	Entrevista a profundidad y encuestas.
Conductual	Información sobre el país destino	Buscan información en internet.	Entrevista a profundidad y encuestas.
	Beneficios deseados	Calidad, valor nutricional y precio asequible.	Entrevista a profundidad y encuestas.
	Frecuencia de compra	Semanalmente.	Entrevista a profundidad y encuestas.

Fuente: Elaboración propia

En función al análisis realizado, nuestro mercado objetivo se define como; hombres y mujeres entre los 18 y 65 años de edad, con un estilo de vida enfocado a la salud y el bienestar general, en los cuales concurre una población económicamente activa perteneciente a los NSE A, B y C del estado de California, Estados Unidos, los cuales realizan compras semanalmente en dichos establecimientos.

6.3 Posicionamiento

Berry Drink busca posicionarse con respecto al beneficio que aporta, esto se logrará a través del branding y comunicación que se hará por diferentes medios hacia nuestro público objetivo. Se utilizará el eslogan “Fresh and Healthy” en el

envase y publicidad, con el cual se busca potenciar la marca en la mente del consumidor.

6.4 Postura Competitiva

Berry Drink adoptará una postura competitiva de “Ocupante de Nicho”. Considerando las características del producto y el perfil del cliente, ya que ofrecemos producto dirigido especialmente al consumidor residente en el estado de California y que tiene un estilo de vida saludable, con tendencia a consumir productos que aporten valor nutricional al organismo.

No se escogió la “Postura Competitiva de Líder” ni la “Postura Competitiva de Retador” porque como marca nueva y con un solo sabor de producto (mix de arándanos, frambuesas y moras), aún nos falta crecer y diversificarse para adoptar una de estas posturas; aparte nuestros competidores como Lakewood Organic y GoodBelly Probiotics cuentan con una amplia variedad de sabores y participación en el mercado estadounidense, posicionando sus productos en diversas tiendas conocidas como Target Store, Walmart Store, Save Mart, Mar Val Food Store. Por otra parte, no se adoptó la “Postura Competitiva de Seguidor”, porque si bien nuestro producto sigue la tendencia de ofrecer bebidas saludables, optamos por enfocarnos en un nicho de mercado (segmento no muy grande del mercado).

6.5 Plan de Marketing

A continuación, se describe las 4 P’s del marketing mix; producto, precio, promoción y plaza.

6.5.1 Producto

En la tabla N° 43, se brinda una descripción del producto “Berry Drink”, el cual ha sido descrito según los siguientes niveles; producto básico, producto real y producto aumentado.

Tabla 43: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Niveles de producto	Variable	Descripción
Producto básico	Beneficio	Berry Drink son jugos a base de frutos rojos, muy ricos en antioxidantes que mantienen protegido al organismo gracias a las vitaminas que contiene.
Producto real	Características	Producto nutritivo que resulta de un proceso adecuado de elaboración, considerando sus diferentes beneficios para la salud y respeto al medio ambiente.
	Diseño de envase	Envase elaborado de botellas de vidrio reciclable.
	Marca	Berry Drink son jugo que ofrece al cliente bienestar y valor nutricional.
	Logo	 El nombre "Berry Drink" nace de las palabras "bayas" (los frutos rojos que utilizamos como insumos principales pertenecen al grupo de las bayas) y "bebidas" traducidas al idioma inglés. Se eligieron 3 tipos de fuentes para el diseño del logo, ambas con colores cálidos y sobrias. Adicionalmente se escogieron los dibujos de las frutas que representan los insumos que contiene nuestra bebida. Eslogan "Fresh and Healthy" en inglés debido a que nuestro producto será ofrecido en California – Estados Unidos y es importante que nuestros clientes sepan que nuestro producto es saludable y está hecho de frutos rojos.
	Calidad	Procesos adecuados para la elaboración del producto mediante diferentes etapas de inspección rigurosa que garantiza las propiedades del jugo.
Servicio aumentado	Códigos QR	Rápido y de acceso directo al producto. En determinadas temporadas se podrá optar a una membresía de gimnasio de manera gratuita. ¹²

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Precio

De acuerdo a la información obtenida mediante el sondeo realizado y a las características del producto, se adoptará la estrategia de "Precio Promedio", ya que, representa lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto debido a sus principales beneficios ofrecidos. El precio al consumidor final será de \$6.64 y \$3.6 al FOB Callao.

¹² Concurso: ¡Participa por 2 membresías de 3 meses en el gimnasio "La Fitness" para que empieces el año lleno de motivación y vida saludable!

6.5.3 Promoción

La promoción de Berry Drink tiene la finalidad de informar, comunicar y persuadir a los clientes para que adquieran el producto.

Promoción de ventas

La promoción de ventas que realiza Berry Drink tiene por objetivo aumentar las ventas y consiste en incentivos de corto plazo. Se muestra la tabla N°44 con las acciones planteadas.

Tabla 44: TIPOS DE PROMOCIONES DE VENTAS CON LOS QUE CONTARÁ BERRY DRINK

Tipo de promoción	Descripción	Duración
Merchandising	Se contará con merchandising diseñado con el logo de Berry Drink (folletos y pancartas). El diseñador gráfico Christian Bazán, se encargará del diseño de productos y otros.	Permanente
Exhibiciones comerciales	Participación en ferias internacionales de alimentos y bebidas en el Estado de California. ¹³	Fechas específicas

Fuente: Elaboración propia

Herramientas de comunicación

A continuación, se muestra el detalle de las herramientas de comunicación de Berry Drink:

Tabla 45: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN QUE BERRY DRINK UTILIZARÁ

Herramienta	Detalle
Facebook	Utilizaremos una página en Facebook con la finalidad de mostrar y hacer conocer la marca como los beneficios a los cibernautas, incluiremos fotos de personas con un estilo de vida saludable consumiendo en ciertas ocasiones el producto.
Instagram	Utilizaremos una página en Instagram con la finalidad de mostrar y hacer conocer la marca como los beneficios a los cibernautas, incluiremos fotos de personas con un estilo de vida saludable consumiendo en ciertas ocasiones el producto.
Página Web	Se contará con una página web, en el cual se informará sobre el origen del producto, quienes son los proveedores, la calidad del producto, valor nutricional, respeto por el medio ambiente y nuevos clientes.
Publicidad On-Line	Contaremos con avisos publicitarios en páginas web y Facebook con la finalidad de motivar a consumir el producto.
Folletería	Se contará con volantes que se repartirán en las afueras de los centros comerciales (Walmart) en el estado de California, puntos de ventas.

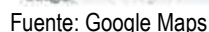
Fuente: Elaboración propia

¹³ Las ferias en las que se participará son: Fancy Food Show, Western Foodservice, Hospitality Expo y Natural Products Expo West.

Los productos terminados serán embarcados vía marítima en el puerto de Callao hasta su destino final en el puerto de los Ángeles en la bahía de San Pedro en California; utilizando el Incoterm FOB (Free On Board) para la exportación de nuestros productos, el cual significa que nosotros como empresa nos hacemos responsables de todos los costos hasta que la mercadería este en el barco. Después de ello el comprador asumirá los riesgos y responsabilidades de dicha mercancía.

Contaremos con una planta de producción y oficina ubicada en Bellavista en el distrito del Callao.¹⁴ El área total del inmueble será de 900 m2. Además, dicha planta, poseerá espacios para la entrada y salida de mercancías y/o materia prima necesaria, como también una oficina y almacén frigorífico de perecibles. El costo del alquiler de dicho inmueble asciende a 5 dólares el metro cuadrado, es decir, un aproximado de S/. 15750 nuevos soles mensuales.

Ilustración 2: UBICACIÓN DE PLANTA DE PRODUCCIÓN Y OFICINA



<https://www.google.com/maps/@-12.0566646,-77.1106925,17.25z?hl=es-ES>

156.6 Presupuesto de marketing

A continuación, se detallan las actividades, el cronograma y los costos presupuestados para las actividades de marketing.

Tabla 46: PRESUPUESTO DE MARKETING

Actividades	Provedor	Precio Unit. (\$.)	Cantidad	Inversion Inic. (\$)	Modalidad de pago	2022												TOTAL
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Merchandising				-	-													S/ 1,020
Folletos		S/ 180	300	-	Anual		-				S/ 540							S/ 540
Pancartas		S/ 120.00	4	-	Anual						S/ 480							S/ 480
Encargado del manejo y administración de las redes sociales y paginas web		S/ 1,200.00	1	-	-	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Ferias internacionales				-	-													S/ 21,600
Alquiler del stand		S/ 18,000.00	1	-	Anual	-	-	-	-	-	S/ 18,000	-	-	-	-	-	-	S/ 18,000
encargado de armar el stand		S/ 900.00	2	-	Anual	-	-	-	-	-	S/ 1,800	-	-	-	-	-	-	S/ 1,800
Expositor		S/ 1,800.00	1	-	Anual	-	-	-	-	-	S/ 1,800	-	-	-	-	-	-	S/ 1,800
Web				-	-													S/ 10,260
Diseño web			1	-	Anual	S/ 1,500												S/ 1,500
Mantenimiento web			12	-	Mensual	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 390	S/ 4,680
Banners informativos		S/ 68.00	5	-	Mensual	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 340	S/ 4,080
Redes sociales		-	-	-	-													S/ 59,692
Publicidad en Instagram	Instagram	S/ 2.49	-	-	Mensual	S/ 747	S/ 1,245	S/ 1,743	S/ 2,241	S/ 2,490	S/ 2,988	S/ 4,980	S/ 3,486	S/ 4,482	S/ 7,470	S/ 12,450	S/ 14,940	S/ 59,262
Publicidad en Facebook	Facebook	-	-	-	Mensual	S/ 17	S/ 18	S/ 19	S/ 20	S/ 24	S/ 26	S/ 36	S/ 40	S/ 46	S/ 50	S/ 55	S/ 80	S/ 430
Otras actividades (sin costo)		-	-	-	-													
Creación y gestion de perfil en Instag	Ninguno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Creación y gestion de página en Facel	Ninguno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Precio PEN						4,194	3,193	3,692	4,191	4,444	27,564	6,946	5,456	6,458	9,450	14,435	16,950	106,972
Valor						3,439	2,618	3,027	3,437	3,644	22,602	5,696	4,474	5,296	7,749	11,837	13,899	87,717
IGV						755	575	664	754	800	4,962	1,250	982	1,162	1,701	2,598	3,051	19,255
Precio USD						1,234	939	1,086	1,233	1,307	8,107	2,043	1,605	1,899	2,779	4,246	4,985	31,462
Valor USD						1,011	770	890	1,011	1,072	6,648	1,675	1,316	1,558	2,279	3,481	4,088	25,799
IGV USD						222	169	195	222	235	1,459	368	289	342	500	764	897	5,663

Fuente: Elaboración propia

¹⁵ En el presupuesto de marketing se ha costado los conceptos de web, merchandising y folletería. Dentro del concepto web, todas las campañas se dan en el mes de junio del primer año de operación, el cronograma de marketing está ligado según la estacionalidad y meses de ferias internacionales.

6.7 Cronograma de marketing

Tabla 47: CRONOGRAMA DE MARKETING

Actividades	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Merchandising												
Folletos												
Pancartas												
Ferias Internacionales												
Alquiler del stand												
encargado de armar el stand												
Expositor												
Web												
Diseño web												
Mantenimiento web												
Banner Informativos												
Redes sociales												
Publicidad en Instagram												
Publicidad en Facebook												
Otras actividades (sin costo)												
Creación y gestión de página en Instagram												
Creación y gestión de perfil en Instagram												

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se presentan las principales actividades y procesos que desarrolla Berry Drink.

7.1 Objetivos de operaciones

Los objetivos planteados para el plan de operaciones son:

Tabla 48: OBJETIVOS DE OPERACIONES

Objetivos	Indicadores	Año					Herramientas
		2022	2023	2024	2025	2026	
-Calidad: Alcanzar un X% de satisfacción de los clientes.	Porcentaje de clientes satisfechos	60%	65%	68%	73%	75%	Encuesta de satisfacción
-Costos: Reducción de productos defectuosos al X%	Número de productos defectuosos	5%	4%	3%	2%	1%	Estado de Resultados
-Entrega: Optimizar el tiempo de entrega de pedidos para realizar al menos X% de los pedidos dentro de los límites establecidos.	Tiempo de recorrido/ Tiempo de entregas	80%	85%	88%	92%	95%	Reporte del tiempo de entregas de pedidos
-Flexibilidad: Relacionado a la mano de obra.	Número de operarios.	16	20	24	28	32	Mano de Obra Directa.

Fuente: Elaboración propia

7.2 Estrategia de operaciones

Se detallan las estrategias que se llevarán a cabo para el cumplimiento efectivo de los objetivos de operaciones, en la tabla N°49.

Tabla 49: ESTRATEGIAS DE OPERACIONES

Estrategias	Objetivos			
	Calidad	Costos	Flexibilidad	Entrega
Capacitación mensual de colaboradores operativos.	X	X		X
Investigación e implementación de nuevos productos.		X	X	
Realizar reportes mensuales de calidad (extraído de las encuestas)	X			X
Control y supervisión del servicio por turno.	X	X		X
Capacitación del personal de mantenimiento de la planta.	X	X		X
Mantener la planta de producción en excelentes condiciones.	x	x		X
Realizar mantenimiento a la planta de producción cada 6 meses.	x	x		
Trabajar de manera conjunta con el proveedor	X	X		X

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Descripción técnica del servicio

Se detallan los beneficios, el grado de contacto y los componentes de Berry Drink, en la tabla N°50.

Beneficios y componentes

Tabla 50: BENEFICIOS, GRADO DE CONTACTO Y COMPONENTES

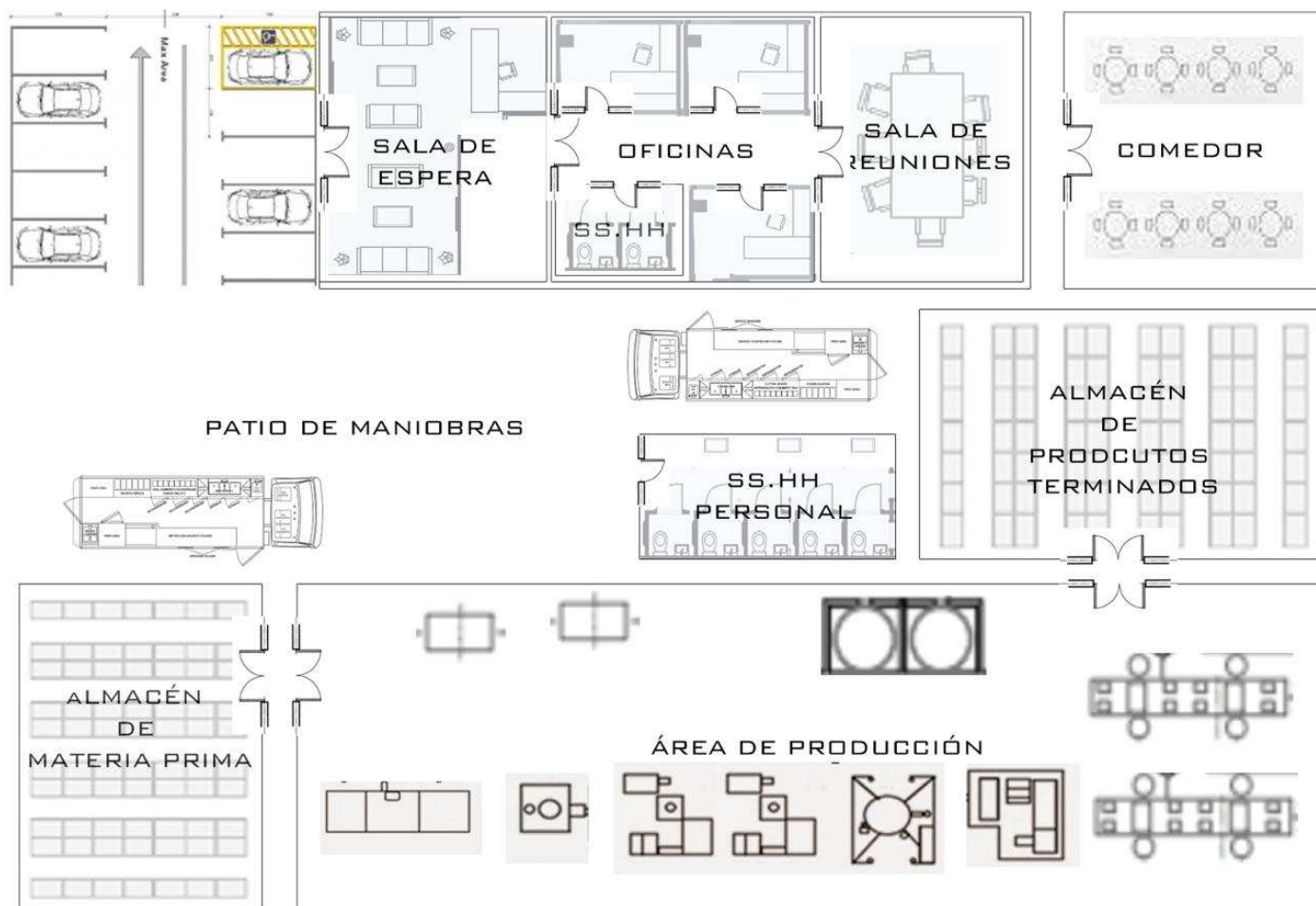
Beneficios	Descripción
Explicitos	Nuestros clientes reciben una rica, nutritiva y natural bebida con vitamina C y algunos minerales como el potasio, fósforo, magnesio, calcio y hierro.
Implicitos	Berry Drink brinda una experiencia agradable ya que hace que el cliente se sienta con buena salud y satisfecho con el producto.
Grado de Contacto	Descripción
Cantidad de personas	Optimizar la cantidad de personas que interactúan para a fin de evitar mayores riesgos en la calidad del producto.
Componentes	Descripción
Ingredientes del producto	Sus principales ingredientes son las frambuesas, moras y arándanos.
Presentación	Unidades de 350 ml.
Envase	Los envases serán hechos de botellas de vidrio reciclables para la conservación del medio ambiente.
Logo	Dentro de nuestro logo se incluye los ingredientes estrellas del jugo y el eslogan con la finalidad de hacer sentir el producto.
Características de calidad	El proceso de compra y selección de la fruta es importante para Berry Drink debido a la delicadeza y cuidado que se requiere para la elaboración del jugo.
Características sensoriales	Se toma en cuenta el sabor, olor, color y textura del jugo.
Encuesta de satisfacción	Se tomará la encuesta mediante la página web para medir la calidad y conocer la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia

7.4 Localización y tamaño de planta, layout

A continuación, se muestra el plano de la planta de producción y oficina central de Berry Drink.

Ilustración 3: PLANO DE PLANTA DE PRODUCCIÓN Y OFICINA CENTRAL



16

Elaboración: Christian Bazán

El local cuenta con un área total de 900 m², en escala 1/225 medidas 25 metros * 36 metros.

Estacionamiento de carga y de descarga

Lugar destinado para que los camiones de los proveedores con materia prima e insumos puedan estacionarse y puedan descargar la mercadería para que ingrese al almacén de materia prima y/o almacén frigorífico. Asimismo, este

¹⁶ Nuestro centro de operaciones cuenta con un diámetro total de 900 m², ubicado en Bellavista Callao, dividido entre las áreas de: producción y maquinaria, frigorífico para almacén de la materia prima, almacén de productos terminados, estacionamiento de carga y descarga, oficina central, sala de reuniones y sala de espera, como también un servicio higiénico.

espacio sirve para que los camiones se estacionen y recojan la mercadería de producto terminado y sea llevado hacia el puerto según lo solicitado.

Almacén de materia prima

Espacio reservado para la recolección de nuestra materia prima.

Almacén frigorífico para la materia prima

Espacio reservado para el mantenimiento y conservación de los frutos rojos necesarios para la producción.

Almacén de productos terminados

Espacio reservado para los productos que hayan sido correctamente embalados, etiquetados y puestos en cajas para su correcto traslado en camiones desde la fábrica hasta el punto de embarque.

Área de producción

Lugar destinado para que se produzca, se mezcle y se envase las materias primas necesarias para la obtención del producto terminado.

Oficina del área de gerencia

Área designada donde se atenderán cualquier tipo de reuniones con los principales funcionarios de la empresa y demás.

Servicios Higiénicos del personal

Espacio designado para que el personal encargado de la producción y demás pueda también realizar el procedimiento de higiene y limpieza antes de realizar sus actividades principales en la empresa.

7.5 Diseño y descripción de procesos

A continuación, se detallan los procesos más importantes de Berry Drink:

Tabla 51: DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS

Procesos operativos	P2	P8	P10	P11
	Proceso de alquiler y adaptación de oficinas administrativas y almacén	Proceso de contratación de proveedores	Proceso de capacitación de clientes	Proceso de realización de ventas
	P3 Proceso de compra de las máquinas para la elaboración del producto			

Procesos estratégicos	P1			
	Proceso de Planificación de la demanda por mes			
	P6			
	Proceso de planeamiento estratégico			
	P12			
	Proceso gestión financiera, presupuestal y contable			
	P4	P5	P9	P13
	Proceso de selección y contratación del personal	Proceso de capacitación del personal	Proceso de planeamiento estratégico de marketing y ventas.	Proceso de evaluación de satisfacción del cliente.
		P7 Negociaciones con los distribuidores.		

Procesos de soporte	P14			
	Proceso de supervisión de calidad en la cadena de valor			
	P15			
	Proceso de mantenimiento de las maquinarias.			
	P16			
	Proceso de soporte de sistemas.			
	P17			
	Gestión de prevención de riesgos laborales, gestión jurídica y contractual.			

Fuente: *Elaboración propia*

Leyenda

	Proceso de Marketing
	Proceso de Gestión Humana
	Proceso Operativo
	Procesos financieros
	Procesos críticos

• Descripción de los procesos operativos

En la tabla N°52, se presenta la descripción de los procesos.

Tabla 52: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

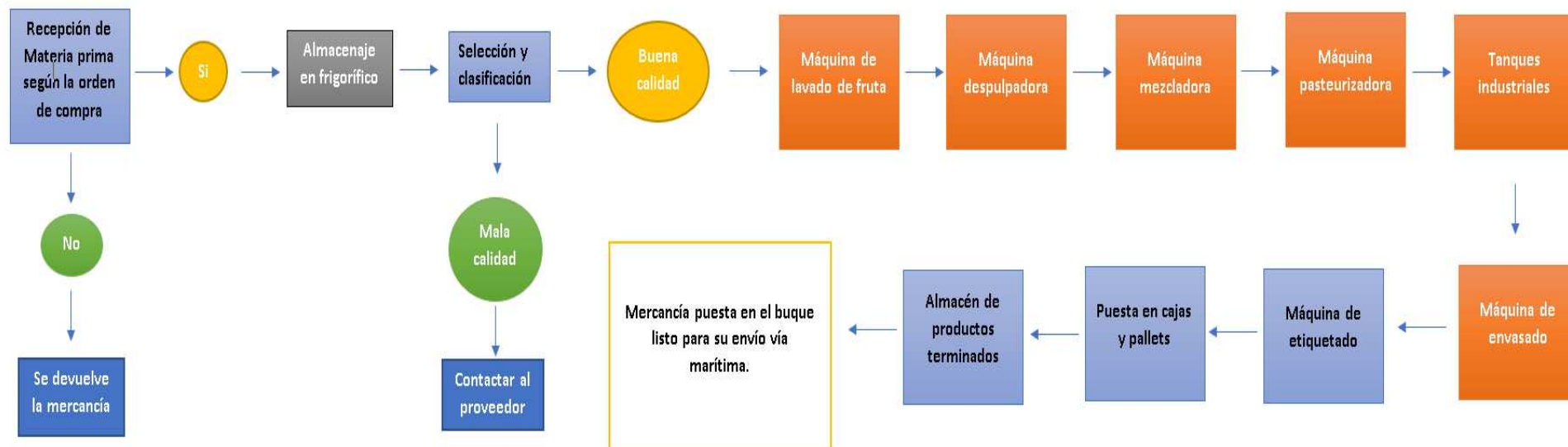
Código	Proceso	Descripción
--------	---------	-------------

P1	Proceso de planificación de la demanda por mes.	Tendremos una referencia de la cantidad de clientes obtenidos de acuerdo a la estacionalidad del año y ventas mensuales.
P2	Proceso de alquiler y adaptación de la oficina administrativa y almacén.	Realizar y cerrar las cláusulas del contrato de alquiler del local con la asesora legal respectiva y equiparla debidamente para su uso.
P3	Proceso de compra de las máquinas para la elaboración del producto.	Adquisición de las máquinas con el proveedor seleccionado y compra de garantía.
P4	Proceso de selección y contratación del personal.	Se dará un proceso de selección rígido para cada uno de los puestos del organigrama.
P5	Proceso de capacitación del personal.	Se dará capacitaciones constantes e integración del personal.
P6	Proceso de planeamiento estratégico.	Se dará el plan estratégico anual y se comunicará al equipo los objetivos y metas a cumplir.
P7	Negociaciones con los distribuidores.	El jefe de marketing y ventas realizará las negociaciones y los contratos con los respectivos distribuidores.
P8	Proceso de contratación de proveedores.	Se realizará los contratos con los proveedores.
P9	Proceso de planeamiento estratégico de marketing y ventas.	Las publicidades se darán con estrategias de producto, precio, plaza, promoción y el marketing online estará en relación con la estacionalidad y demanda del producto.
P10	Proceso de captación de clientes.	Se realizará mediante ferias empresariales en California.
P11	Proceso de realización de la venta.	Se mostrará en el diagrama de flujo.
P12	Proceso de gestión financiera, presupuestal y contable.	Este servicio será tercerizado a cargo del Grupo Castañeda que llevará los registros contables y elaboración de los estados financieros.
P13	Proceso de evaluación de satisfacción del cliente.	Se realizará mediante encuestas de satisfacción.
P14	Proceso de supervisión de calidad en la cadena de valor.	Este proceso comprueba la cantidad y calidad de los pedidos recibidos de los proveedores.
P15	Proceso de mantenimiento de las maquinarias.	Se realizará el mantenimiento a las maquinarias cada 6 meses.
P16	Proceso de soporte de sistemas.	Proceso que involucra mantenimiento de la página web y de todos los procesos que coordinan el desarrollo y el ciclo de vida de las actividades contenidas en los procesos principales.
P17	Gestión de prevención de riesgos laborales, gestión jurídica y contractual.	Proceso tercerizado y realizado por un abogado que se encargará de la revisión de contratos.

Fuente: Elaboración propia

- Flujograma de Actividades

Ilustración 5: Flujograma de Actividades



Fuente: Elaboración propia

1. Recepción de Materia Prima según la orden de compra

En este primer paso, se evalúa la mercancía que llega a través de los camiones de carga en la fecha y hora acordada. En caso de que la mercancía está incompleta, se procederá a su devolución. Una vez llegada la materia prima, se pasa a descargar de los camiones toda la fruta solicitada para que se proceda a su revisión, es decir, si cumple con la cantidad requerida. Posteriormente, se procede a clasificar la fruta o separarla colocándola en envases grandes.

2. Almacenaje de Materia prima en el frigorífico

Luego de que la mercancía haya sido recepcionada, ingresará automáticamente al almacén frigorífico para su conservación a -1° hasta que se ordene su extracción con una guía de remisión.

3. Selección de la fruta

En este paso, se procede a seleccionar la fruta dependiendo de los estándares de calidad requeridos para su procesamiento. La fruta que no requiera los estándares será retirada o separada y se procederá a contactar al proveedor para llegar a un acuerdo.

4. Lavado de la fruta

En este paso se procederá a un lavado especial que permita retirar restos de pesticidas que se encuentren en cada fruta y quede lista para que sean trasladadas a las diferentes máquinas de la fábrica. La capacidad máxima de lavado de la máquina asciende a 3000 kg / hora.

5. Proceso para la obtener la pulpa de los frutos

En este paso la máquina despulpadora es la encargada de obtener la pulpa de cada fruto para proceder a mezclarla posteriormente. En la obtención de la pulpa se obtiene alrededor de 450 ml por kilogramo de fruta. La capacidad de dicha máquina asciende a 3000 kg / hora.

6. Mezcla de ingredientes

Una vez que se haya obtenido el jugo por cada fruta, el próximo paso será la mezcla de los ingredientes, donde se utilizará la máquina mezcladora que tiene una capacidad de 1450 litros por hora. Dentro de este proceso

se añadirán los ingredientes necesarios para obtener la mezcla. Entre ellos está, la azúcar y el agua necesaria para el resultado final.

7. Proceso de pasteurizado

Luego la mezcla pasará por un proceso de pasteurizado. Para realizar este procedimiento, el líquido homogéneo deberá estar dentro de la maquina pasteurizadora a 120° grados por 2 horas aproximadamente. Esto se realiza para que se pueda eliminar todo tipo de microorganismo que se pueda encontrar dentro de los jugos y de esa manera se conserve la mezcla real y no se altere su calidad. La capacidad de la máquina de pasteurización asciende a 20 000 litros / 2 horas.

8. Proceso de enfriamiento

Posteriormente, en este proceso el jugo de las frutas es trasladado a través de unos tubos que están conectados con la máquina de pasteurizado. Siendo así llevados a unos tanques industriales de una capacidad de 1550 litros cada 2 horas y así, se desarrolle el proceso de enfriamiento a través de un baño María con agua glicolada. Este tipo de agua permite que no se haga hielo y permita que el jugo se pueda conservar a -4 grados.

9. Envasado

En este paso, con la obtención de la mezcla final, homogénea, pasteurizada y enfriada, se procede al envasado. Se contará con una máquina que permitirá el llenado u envasado de 2700 botellas por hora.

10. Etiquetado

En este proceso, la máquina de etiquetado será capaz de ejercer su función a una velocidad de hasta 1600 botellas por hora.

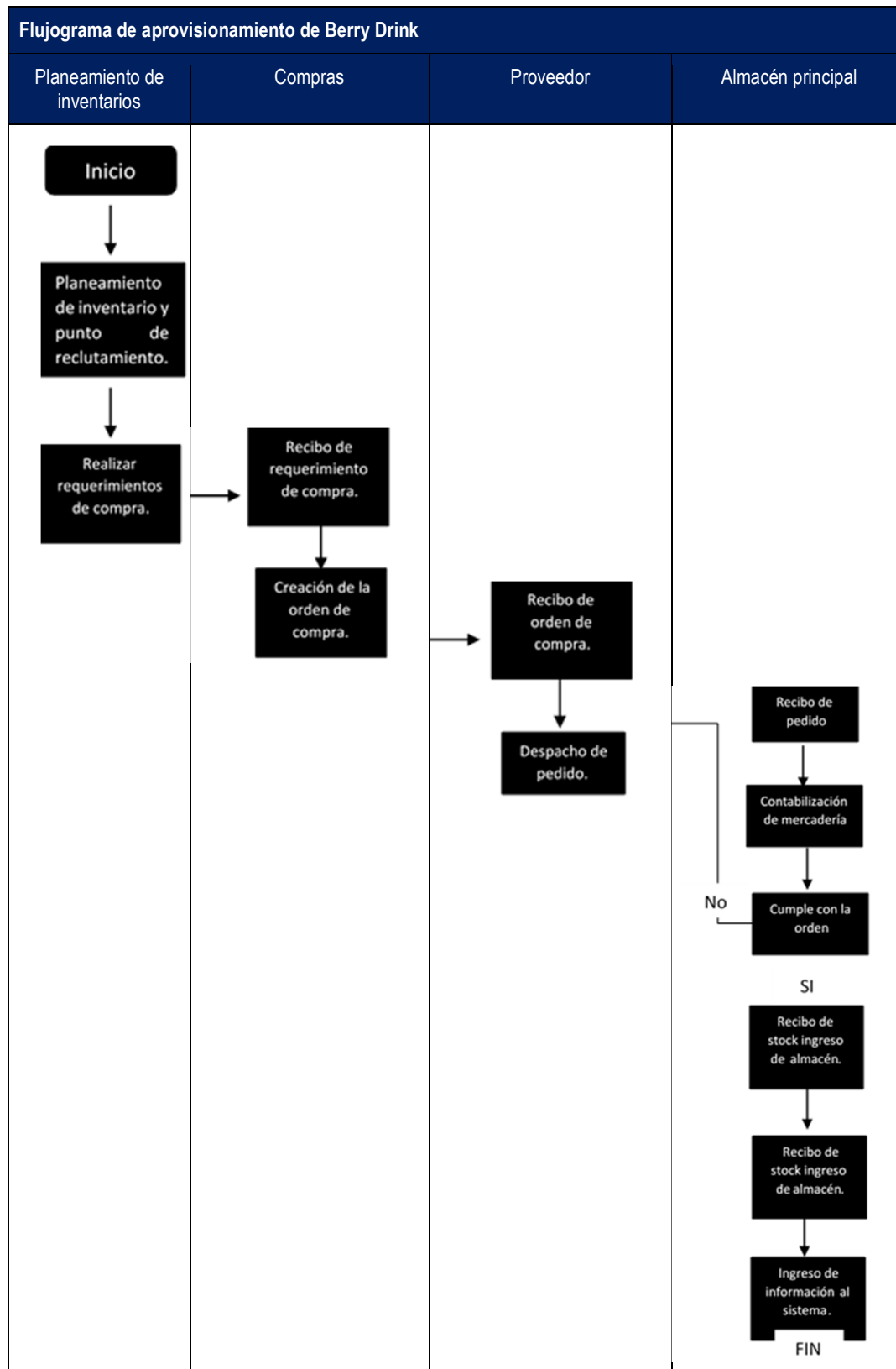
11. Almacén

Como penúltimo paso, las botellas serán llenadas en los camiones a espera en el área de producto terminado.

12. Distribución

Finalmente, la mercancía ya puesta, será trasladada al puerto, donde ingresará en un container listo para su envío.

Tabla 53: FLUJOGRAMA DE APROVISIONAMIENTO



Fuente: Elaboración propia

- **Gestión de Inventarios**

Berry Drink utilizara el método de inventario continuo ya que este método hace que la información del inventario siempre esté actualizada, las cuentas de inventarios y las bases de datos se actualizan automáticamente cada vez que se recibe o vende un producto. Este método implica una alta dependencia con respecto a la tecnología de la información para poder mantener un seguimiento efectivo y al instante del movimiento del inventario, así como para enviar actualizaciones electrónicas a las bases de datos centrales, por eso utilizaremos un buen soporte de sistemas.

No se utilizó el método de inventario periódico debido a que este es programado cada cierto tiempo y no se sabría cuántas mercancías tiene y cuántas ha vendido en una fecha diferente de la planificada para hacer el conteo físico, que, como norma general, se realiza al final de un semestre, año o a final de cada mes.

7.6 Costos fijos, costos variables y costo total

En las siguientes tablas se detallan todos los costos unitarios fijos, variables y totales.

Tabla 54: TOTAL COSTO UNITARIO FIJO

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
MOI	S/. 2.79	S/. 2.34	S/. 2.05	S/. 1.90	S/. 1.85
CIF	S/. 0.27	S/. 0.23	S/. 0.20	S/. 0.18	S/. 0.13
C.UNIT FIJO (PEN)	S/. 3.06	S/. 2.56	S/. 2.25	S/. 2.08	S/. 1.99
C.UNIT FIJO (USD)	\$0.90	\$0.75	\$0.66	\$0.61	\$0.58
<i>Unidades a producir</i>	233,429	278,808	317,141	343,553	351,685
<i>Total CF Anual (PEN)</i>	S/.714,516	S/.714,608	S/.714,703	S/.714,800	S/.698,747
<i>Total CF Anual (USD)</i>	\$210,152	\$210,179	\$210,207	\$210,235	\$205,514

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55: TOTAL COSTO UNITARIO VARIABLE

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
MPD	S/. 3.05	S/. 3.05	S/. 3.05	S/. 3.05	S/. 3.05
MOD	S/. 1.67	S/. 1.74	S/. 1.84	S/. 1.98	S/. 2.21
CIF V	S/. 0.12	S/. 0.12	S/. 0.12	S/. 0.13	S/. 0.16
C.UNIT VAR (PEN)	S/. 4.83	S/. 4.91	S/. 5.01	S/. 5.16	S/. 5.42
C.UNIT VAR (USD)	\$1.42	\$1.44	\$1.47	\$1.52	\$1.59

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: COSTO TOTAL UNITARIO

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
MPD	S/. 3.05	S/. 3.05	S/. 3.05	S/. 3.05	S/. 3.05
MOD	S/. 1.67	S/. 1.74	S/. 1.84	S/. 1.98	S/. 2.21
MOI	S/. 2.79	S/. 2.34	S/. 2.05	S/. 1.90	S/. 1.85
CIF	S/. 0.39	S/. 0.34	S/. 0.32	S/. 0.32	S/. 0.29
C.UNIT (PEN)	S/. 7.89	S/. 7.47	S/. 7.26	S/. 7.24	S/. 7.40
C.UNIT (USD)	\$2.32	\$2.20	\$2.14	\$2.13	\$2.18

Fuente: Elaboración propia

7.7 Costo del producto, costo MP, Costo MOD y cálculo de los CIF

Tabla 57: COSTO DEL PRODUCTO (PEN)

Cantidad requerida	Unidad Medida	Costo total Unitario
20	Gramos de Frambuesa	S/0.38
70	Gramos de Mora	S/0.91
50	Gramos de Arándanos	S/0.775
0.16	Lt. De Agua	S/0.00
0.4	Gramos de Sorbato de Potasio	S/0.032
1	Unid. Envase de vidrio	S/0.75
1	Unid. Etiqueta	S/0.20
		S/3.05 CU

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: COSTO DE MATERIA PRIMA (PEN)

Ingredientes	Unid. Medida	Cost. Unitario (S/.)
Frambuesa	Kil	19.00
Mora	Kil	13.00
Arándanos	Kil	15.50
Agua	Lt.	0.01
Sorbato de potasio	Kil	80.000
Envase de vidrio	Unid.	0.75
Etiqueta	Unid.	0.20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (PEN)

Nro. Operarios (Año 2022)	16
Nro. Operarios (Año 2023)	20
Nro. Operarios (Año 2024)	24
Nro. Operarios (Año 2025)	28
Nro. Operarios (Año 2026)	32

CARGO	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Operarios	517,013	646,267	775,520	904,773	1,034,027
TOTAL	517,013	646,267	775,520	904,773	1,034,027

MANO DE OBRA DIRECTA

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	1.67	1.74	1.84	1.98	2.21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (PEN)

Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
2.79	2.34	2.05	1.90	1.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61: COSTO INDIRECTO DE FABRICACION FIJO (PEN)

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Energía eléctrica - Área Administrativa	1,680	1,730	1,782	1,836	1,891
Agua - Área Administrativa	200	206	212	219	225
Teléfono/Internet	1,440	1,483	1,528	1,574	1,621
Maquinarias	22,403	22,403	22,403	22,403	22,403
Laboratorio y Equipos auxiliares	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Almacén y equipos en movimientos	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880
Administrativos	22,856	22,856	22,856	22,856	5,356
Intangibles	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Totales CIF Fijo	68,459	68,559	68,661	68,767	51,376
Total Horas de Producción	101	121	138	149	153
Días trabajados mensual	26	26	26	26	26
Horas Diarias	8	8	8	8	8
Total Costo por Hora	27	27	28	28	21
Total Costo por Botella	0.27	0.23	0.20	0.18	0.13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62: COSTO INDIRECTO DE FABRICACION VARIABLE (PEN)

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Energía eléctrica - Producción	14,400	17,176	20,487	24,436	29,146
Agua- Producción	15000	17,891	21,340	25,454	30,360
Totales CIF Variable	29,400	35,067	41,827	49,889	59,506
Total Horas de Producción	101	121	138	149	153
Días trabajados mensual	26	26	26	26	26
Horas Diarias	8	8	8	8	8
Total Costo por Hora	12	14	17	20	24
Total Costo por Botella	0.12	0.12	0.12	0.13	0.16

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63: COSTO VARIABLE Y FIJO DE OTROS CIF (PEN)

Productos	Total costo x botella				
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
350 ml - Var	0.12	0.12	0.12	0.13	0.16
350 ml- Fijo	0.27	0.23	0.20	0.18	0.13
Total CIF por Botella	0.39	0.34	0.32	0.32	0.29

Fuente: Elaboración propia

7.7.1 Punto de equilibrio

-Según la tabla N°65, nos muestra que por cada producto vendido tenemos un 36% de rentabilidad.

-A partir del mes de marzo del 2022 se empieza a ganar en utilidad.

Tabla 64: PUNTO DE EQUILIBRIO

FORMULA: PTO EQUILIBRIO= Q= (C. FIJOS) / (P-C.VAR)

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
COSTO FIJO	\$210,151.76	\$210,179	\$210,207	\$210,235	\$205,514
PU - CVU	\$2.18	\$2.16	\$2.13	\$2.08	\$2.01
PUNTO EQUILIBRIO (UNIDADES)	96,430	97,461	98,841	101,005	102,394
PUNTO EQUILIBRIO (USD)	\$347,148	\$350,858	\$355,829	\$363,616	\$368,618
Margen de Contribución (PVU -CVU):	\$2.18	\$2.16	\$2.13	\$2.08	\$2.01
Rentabilidad por Unidad:	36%	39%	41%	41%	40%
	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Ganancia	\$1.28	\$1.40	\$1.46	\$1.47	\$1.42
Costos (PEN)	S/.7.89	S/.7.47	S/.7.26	S/.7.24	S/.7.40
Costos (USD)	\$2.32	\$2.20	\$2.14	\$2.13	\$2.18
Valor de Venta	\$3.60	\$3.60	\$3.60	\$3.60	\$3.60
IGV	18%	18%	18%	18%	18%
Precio de Venta	\$4.25	\$4.25	\$4.25	\$4.25	\$4.25

Fuente: Elaboración propia

7.8 Presupuesto Pre-operativo

7.8.1 Inversión fija tangible

Tabla 65: ACTIVO FIJO TANGIBLE

		TANGIBLE										
		CANTIDAD	COSTO UNITARIO (USD)	COSTO TOTAL(USD)	COSTO UNITARIO (PEN)	COSTO TOTAL	DEP/AMO. ANUAL	DEP/AMO. ACUM	V.LIBROS (\$ TO AÑO)	V.MERCADO (EN 5 AÑOS)	IGV EGRESO	EGRESO
Inversiones en activo tangibles produccion	Máquinas lavadoras de frutas	1	\$3,882	\$3,882	S/13,200	S/13,200.00	S/1,320.00	S/6,600.00	S/6,600.00	S/6,600.00	S/2,376.00	S/15,576.00
	Máquina despulpadora	2	\$10,000	\$20,000	S/34,000	S/68,000.00	S/6,800.00	S/34,000.00	S/34,000.00	S/34,000.00	S/12,240.00	S/80,240.00
	Máquina mezcladora	2	\$4,118	\$8,235	S/14,000	S/28,000.00	S/2,800.00	S/14,000.00	S/14,000.00	S/14,000.00	S/5,040.00	S/33,040.00
	Máquina de pasteurización	1	\$13,118	\$13,118	S/44,600	S/44,600.00	S/4,460.00	S/22,300.00	S/22,300.00	S/22,300.00	S/8,028.00	S/52,628.00
	Máquina etiquetadora	1	\$588	\$588	S/2,000	S/2,000.00	S/200.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/360.00	S/2,360.00
	Máquina embazadora	1	\$10,941	\$10,941	S/37,200	S/37,200.00	S/3,720.00	S/18,600.00	S/18,600.00	S/18,600.00	S/6,696.00	S/43,896.00
	Montacarga	2	\$16,000	\$32,000	S/54,400	S/108,800.00	S/10,880.00	S/54,400.00	S/54,400.00	S/54,400.00	S/19,584.00	S/128,384.00
	Tanques de enfriamiento	2	\$4,059	\$8,118	S/13,800	S/27,600.00	S/2,760.00	S/13,800.00	S/13,800.00	S/13,800.00	S/4,968.00	S/32,568.00
	Equipos menores laboratorio	2	\$8,824	\$17,647	S/30,000	S/60,000.00	S/6,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/10,800.00	S/70,800.00
	Mesa de acero de trabajo	2	\$103	\$206	S/350	S/700.00	S/70.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/126.00	S/826.00
	Balanza 500KG	3	\$221	\$662	S/750	S/2,250.00	S/225.00	S/1,125.00	S/1,125.00	S/1,125.00	S/405.00	S/2,655.00
	Recipientes industriales	6	\$24	\$141	S/80	S/480.00	S/48.00	S/240.00	S/240.00	S/240.00	S/86.40	S/566.40
TOTAL PRODUCCION				\$115,538.24		S/392,830.00	S/39,283.00	196,415	S/196,415.00	S/196,415.00	S/70,709.40	S/463,539.40
Inversiones en activo tangibles ventas	Computadoras	2	\$2,941	\$5,882	S/10,000	S/20,000.00	S/5,000.00	S/25,000.00	-S/5,000.00	S/0.00	S/3,600.00	S/23,600.00
	Escritorio	2	\$59	\$118	S/200	S/400.00	S/80.00	S/400.00	S/0.00	S/0.00	S/72.00	S/472.00
	Sillas	7	\$12	\$82	S/40	S/280.00	S/56.00	S/280.00	S/0.00	S/0.00	S/50.40	S/330.40
	Estantes	2	\$882	\$1,765	S/3,000	S/6,000.00	S/1,200.00	S/6,000.00	S/0.00	S/0.00	S/1,080.00	S/7,080.00
	Impresora multifuncional	1	\$294	\$294	S/1,000	S/1,000.00	S/200.00	S/1,000.00	S/0.00	S/0.00	S/180.00	S/1,180.00
TOTAL VENTAS				\$8,141.18		S/27,680.00	S/6,536.00	S/32,680.00	-S/5,000.00	S/0.00	S/4,982.40	S/32,662.40
Inversiones tangibles de administracion	Computadoras	5	\$2,941	\$14,706	S/10,000	S/50,000.00	S/12,500.00	S/62,500.00	-S/12,500.00	S/0.00	S/9,000.00	S/59,000.00
	Escritorio (Gerencia y Jefatur	2	\$471	\$941	S/1,600	S/3,200.00	S/640.00	S/3,200.00	S/0.00	S/0.00	S/576.00	S/3,776.00
	Sillas (Gerencia-oficina)	7	\$206	\$1,441	S/700	S/4,900.00	S/980.00	S/4,900.00	S/0.00	S/0.00	S/882.00	S/5,782.00
	Estantes	3	\$882	\$2,647	S/3,000	S/9,000.00	S/1,800.00	S/9,000.00	S/0.00	S/0.00	S/1,620.00	S/10,620.00
	Impresora multifuncional	2	\$294	\$588	S/1,000	S/2,000.00	S/400.00	S/2,000.00	S/0.00	S/0.00	S/360.00	S/2,360.00
TOTAL ADMINISTRACION				\$20,323.53		S/69,100.00	S/16,320.00	S/81,600.00	-S/12,500.00	S/0.00	S/12,438.00	S/81,538.00
TOTAL				\$144,002.94		S/489,610.00	S/62,139.00	S/310,695.00	S/178,915.00	S/196,415.00	S/88,129.80	S/577,739.80
									GANANCIA	S/17,500.00		
									Impuesto a la	S/5,162.50		
Flujo antes del I.R.									UTILIDAD	S/12,337.50	PEN	
									GANANCIA	\$ 59,500.00		
Flujo antes del I.R.									UTILIDAD	S/41,947.50	USD	

Fuente: Elaboración propia

7.8.2 Inversión fija intangible

Tabla 66: ACTIVO FIJA INTANGIBLE

		INTANGIBLE							
		CANTIDAD	COSTO UNITARIO (USD)	COSTO TOTAL(USD)	COSTO UNITARIO (PEN)	COSTO TOTAL	DEP/AMO. ANUAL	DEP/AMO. ACUM	V.LIBROS
Inversiones Intangibles	Software de Almacén	1	\$8,824	\$8,824	S/30,000	S/30,000.00	S/3,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00
	TOTAL			\$8,823.53		S/30,000.00	S/3,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00

Fuente: Elaboración propia

7.8.3 Capital de trabajo

Tabla 67: CAPITAL DE TRABAJO

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	372,650
TOTAL PASIVO CORRIENTE	98,806
CAPITAL DE TRABAJO	273,844

Fuente: Elaboración propia

7.9 Presupuesto de compra de materia prima

Tabla 68: PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Necesidad de Materia Prima	22,876.06	22,693.10	21,165.73	16,383.33	7,150.61
Inventario Final	16,340.02	23,234.01	31,714.09	42,085.29	54,706.62
Inventario Inicial	-	16,340.02	23,234.01	31,714.09	42,085.29
Compra de MP	39,216.07	45,927.11	52,879.82	58,468.62	61,857.24
Costo de MP	139,505.41	163,378.95	188,112.18	207,993.52	220,048.02
IGV	30,623.14	35,863.67	41,292.92	45,657.11	48,303.22
PRECIO TOTAL MP	170,128.55	199,242.62	229,405.10	253,650.63	268,351.24

Fuente: Elaboración propia

- En la tabla N°70, se detalla el plan de producción de la empresa para los 5 años.

Tabla 69: PLAN DE PRODUCCION EN UNIDADES

PRODUCCION	Cantidad 2022	Cantidad 2023	Cantidad 2024	Cantidad 2025	Cantidad 2026
ANUAL	233,429.00	278,808.00	317,141.00	343,553.00	351,685.00
MENSUAL	19,452.42	23,234.00	26,428.42	28,629.42	29,307.08
SEMANAL	4,863.10	5,808.50	6,607.10	7,157.35	7,326.77
DIARIA	810.52	968.08	1,101.18	1,192.89	1,221.13
P/TURNO	810.52	968.08	1,101.18	1,192.89	1,221.13
P/HORA	101.31	121.01	137.65	149.11	152.64

Fuente: Elaboración propia

7.10 Cronograma de actividades pre operativas (Diagrama de Gantt)

Tabla 70: DIAGRAMA DE GANTT

Actividades pre operativas	Año 0											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Elección de la forma jurídica de la empresa												
Registro de la patente o la marca												
Alquiler de la fábrica												
Obtención de permisos y licencias para el funcionamiento de la fábrica												
Compra de las máquinas para la elaboración del producto.												
Proceso de contratación de proveedores.												
Adaptación de la oficina administrativa												
Adaptación del área de almacén												
Instalación de las máquinas en el área de producción												
Negociaciones con los distribuidores.												
Proceso de instalación del software en inventarios												
Proceso de selección y contratación del personal.												
Proceso de capacitación del personal.												

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8: Estructura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos

A continuación, mostramos la estructura organizacional y el equipo humano con el que contará Berry Drink. Todo el personal estará alineado a los objetivos de la empresa para así poder crear valor y transmitir el producto de calidad que aseguramos a los clientes.

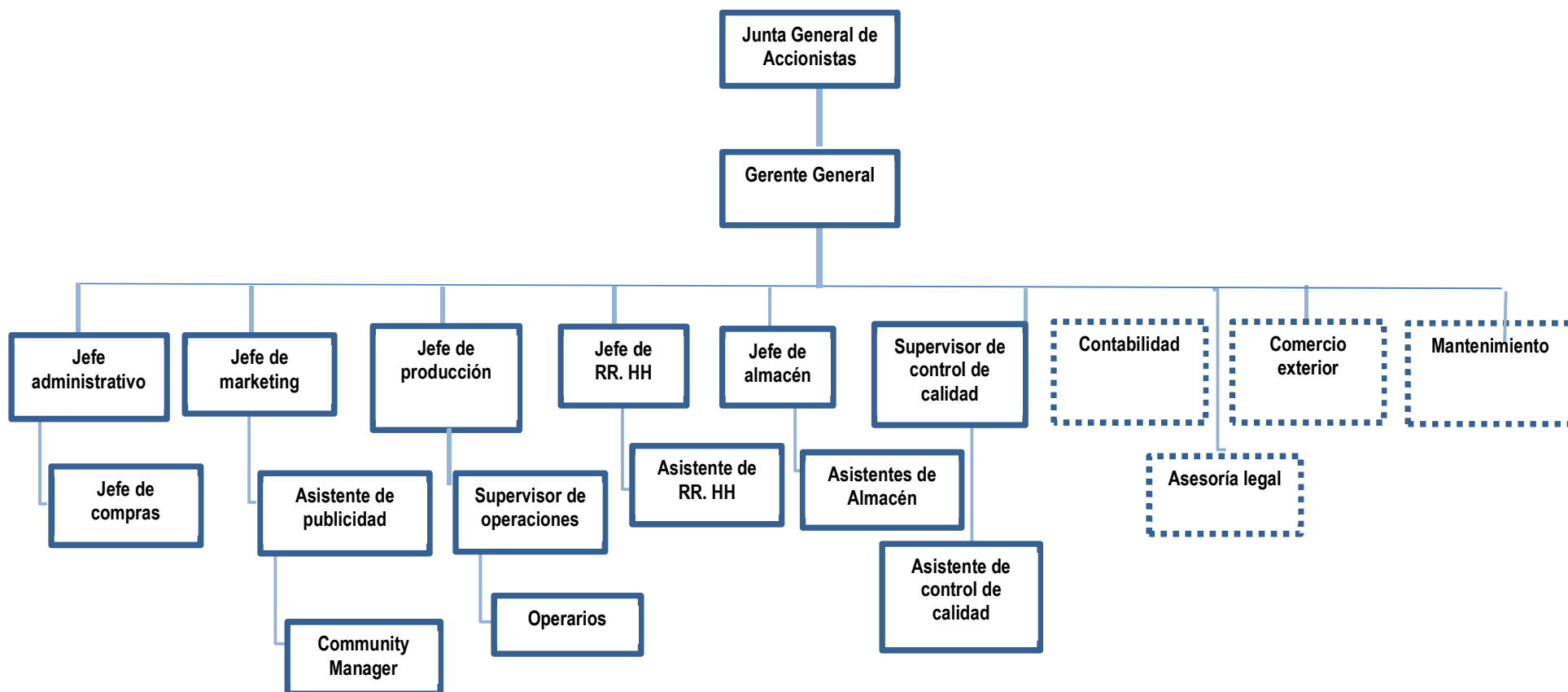
8.1 Estructura Organizacional

Berry Drink cuenta con una estructura organizacional funcional, en la cual se cuenta con 7 grupos funcionales:

8.2 Organigrama

En la siguiente Tabla 70, se muestra el organigrama para Berry Drink para los 5 años de funcionamiento.

Tabla 71: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

8.3 Objetivos de recursos humanos

A continuación, se detallan los objetivos de recursos humanos.

- Mantener a los colaboradores motivados y alineados con los objetivos y valores de la empresa. Para ello, se realizará una encuesta interna mensual, actividades de integración y se propiciará una cultura de comunicación horizontal y abierta entre colaboradores.
- Reducir el porcentaje de tardanzas tanto en el horario de entrada como en el regreso del almuerzo. Para ello, se aplicará la política de asistencia.
- Capacitar constantemente a todo el personal. Para ello, se utilizará una metodología práctica, interactiva y participativa.
- Reducir la rotación del personal. Para ello, se mejorará la selección del personal para saber encontrar al talento adecuado y con las competencias necesarias, adicionalmente se fomentará el desarrollo de nuevas competencias y se otorgará capacitaciones constantes.
- Retener el talento clave de la organización. Para ello, ofreceremos un buen ambiente laboral, capacitaciones constantes, una remuneración justa y haremos cumplir todos los beneficios ley.

Tabla 72: OBJETIVOS DE RRHH

Objetivos	2022	2023	2024	2025	2026
Satisfacción de los colaboradores.	83%	85%	90%	93%	95%
Reducir el porcentaje de tardanzas.	8%	6%	5%	3%	1%
Capacitaciones constantes.	75%	87%	90%	95%	98%
Reducir la rotación del personal.	15%	13%	10%	7%	5%
Retener el talento clave.	78%	83%	90%	95%	97%

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Políticas de recursos humanos

Berry Drink cuenta con las siguientes políticas:

- El período de prueba de cada trabajador de Berry Drink corresponde a los primeros tres meses de trabajo, el cual servirá para comprobar el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo para el cual ha sido contratado.
- El contrato laboral del personal administrativo será indefinido y el de los operarios será a plazo fijo de 1 año.
- Todos los colaboradores se encontrarán en planilla y el pago se realizará a fin de mes.
- El día de descanso de todo el personal será el día domingo de cada semana.
- Todos los trabajadores deberán registrar sus entradas y salidas a las instalaciones de Berry Drink, así como también la hora de inicio y fin del horario de almuerzo.
- Ningún trabajador deberá exceder las 48 horas laborales en la semana.
- El horario de entrada y de salida es a las 8:00 y 16:30 respectivamente para el personal administrativo; en caso del Supervisor de Operaciones y de los operarios la hora de entrada y de salida es a las 08:00 y 17:00 respectivamente.
- El horario de refrigerio es de una hora y se puede acceder desde las 12:30 hasta las 14:30 para los puestos administrativos; en caso de los operarios se dividirá en dos grupos, el primer grupo saldrá a almorzar de 12:30 a 13:30 y el segundo grupo de 13:40 a 14:40.
- A los trabajadores se les concederá cinco minutos de tolerancia diarios, después de la hora oficial de entrada, sin aplicar descuento, con un máximo de veinte minutos mensuales. El excedente del tiempo se tomará como impuntualidad sujeta a descuentos respectivos, excepto que esté documentado con el respectivo permiso.
- El trabajador que de manera imprevista y con causa justificada le sea imposible asistir al centro laboral de Berry Drink, avisará a su jefe inmediato vía telefónica y presentará el permiso con las pruebas correspondientes al área de Recursos Humanos.
- Todo trabajador que entre al área de producción deberá usar de manera obligatoria el uniforme correspondiente que será proporcionado por la empresa.

- Todo trabajador contará con 30 días calendario de vacaciones; por mes podrán salir como máximo 3 trabajadores, los cuales se coordinará previamente para no interrumpir las operaciones de la empresa.
- Las infracciones por acción u omisión por parte de los trabajadores de Berry Drink son clasificados en; leves, graves y muy graves.
 - Infracciones leves¹⁷:
 - Inasistencia al centro laboral por un día sin causa justificada.
 - No asistir a la hora correspondiente o retirarse del trabajo sin permiso.
 - Retraso injustificado en la realización de tareas.
 - Inasistencia a reuniones y actividades laborales.
 - Realización de actividades políticas o religiosas durante la jornada laboral.
 - Infracciones graves¹⁸:
 - Incumplimiento reiterado de las instrucciones que se les imparten.
 - Inasistencia a las labores por dos días consecutivos o alternos, sin motivo justificado.
 - La negativa a ejecutar actividades que le hayan sido encomendadas.
 - Divulgar información privada de la empresa a terceros.
 - No conservar en buen estado las máquinas que estén a su cuidado.
 - No conservar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.

¹⁷ La sanción para las infracciones leves se dará mediante amonestación verbal o escrita.

¹⁸ La sanción para las infracciones graves se dará mediante suspensión laboral sin goce de sueldo, los días asignados dependerán de la infracción cometida.

- Infracciones Muy graves¹⁹:
 - Realización de actos inmorales, tanto dentro como fuera de la empresa.
 - La inasistencia injustificada por más de dos días consecutivos o no, en un mismo mes.
 - Negligencia reiterada del trabajador.
 - Cometer actos que perturben el orden en la empresa, alterando el normal desarrollo de las actividades laborales.
 - Abuso de autoridad.
 - Poner al trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia.
 - Por ingerir bebidas alcohólicas, drogas o fumar dentro de las instalaciones, o por presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo influencia de droga.
 - Reincidencia de faltas graves.
 - Todo trabajador que tome la decisión de retirarse de la empresa, debe presentar su carta de renuncia con 15 días mínimo antes de la fecha de su retiro.

8.5 Estrategias

La estrategia de contratación del personal, estarán enfocadas al reclutamiento, selección, capacitación y retroalimentación para optimizar el valor de la empresa.

Reclutamiento de personal

Berry Drink recibirá los CV's por diversas páginas de reclutamiento, a cargo del Jefe de Recursos Humanos.

Tabla 73: FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE CV's

Puesto	Fuente de Reclutamiento de CV's
Jefes	LinkedIn

¹⁹ La sanción para las infracciones muy graves se dará con el despido del trabajador.

Asistentes	Bumeran
Supervisor	Bumeran
Operarios	Aptitus, Computrabajo

Fuente: Elaboración Propia

Selección de Personal

El proceso de selección del personal empezará con una entrevista personal a cargo del Jefe de Recursos Humanos, luego los seleccionados pasarán a una entrevista a profundidad con el jefe directo, él evaluará los conocimientos y aptitudes de los postulantes de acuerdo al puesto de trabajo requerido. Una vez seleccionada a la persona que ocupará el puesto, se le avisará por vía telefónica y por correo electrónico, para que presenten los documentos personales requeridos y para la firma del contrato. Posteriormente habrán dos días de inducción de dos horas cada día, donde se les explicará las políticas, los valores, los objetivos de la empresa, lo que esperamos de cada trabajador y los beneficios correspondientes, y se hará la presentación respectiva a los miembros de la empresa.

Capacitaciones

Berry Drink realizará capacitaciones mensuales para los operarios de planta en los procesos productivos, para mantenerlo instruido e informado acerca del buen manejo de materia prima y de las maquinarias a utilizar, de las acciones que deben seguir en situaciones de peligro, entre otros. También se realizará capacitaciones a todo el personal cada 3 meses para mejorar la comunicación, el ambiente laboral y la motivación entre los trabajadores.

Retroalimentación

Los trabajadores de Berry Drink recibirán retroalimentación mensual del jefe directo, en donde se les comunicará y felicitará los objetivos alcanzados y los puntos fuertes a mantener, así como también aquellos puntos que se deben mejorar para aumentar la productividad de la empresa. Con la retroalimentación buscamos generar un impacto positivo en nuestra empresa a fin de mejorar la

relación con el equipo de trabajo, este feedback se realizará por competencias claves de cada trabajador alineado a las metas de la empresa, para generar un mayor compromiso; asimismo buscamos la participación de los trabajadores mediante sus sugerencias.

Con respecto a las actividades que se realizarán para mantener motivados a los colaboradores y lograr una mejor integración; Berry Drink ha acordado lo siguiente:

- Aniversario de la empresa: Se realizará un almuerzo corporativo con todos los trabajadores.
- Día del padre/Día de la madre /Día del Trabajador: Se les entregará un presente a los trabajadores que sean padre o madre, y a todos los trabajadores por su día.
- Cumpleaños: El trabajador recibirá una torta de cumpleaños y se hará un pequeño compartir para poder cantarle Feliz Cumpleaños y felicitarlo.
- Navidad: Cada trabajador recibirá un panetón y un vale de pavo.

8.6 Planilla mensual y anual

La planilla de Berry Drink estará compuesta por 32 trabajadores (16 administrativos y 16 operativos) para el primer año de operaciones, para los cuatro años siguientes la cantidad de trabajadores aumentará en 4 cada año, en donde los trabajadores administrativos se mantendrán constantes (16), mientras que la cantidad de operativos es la que aumentará debido al crecimiento de la demanda proyectada.



Tabla 74: PLANILLA MENSUAL

	2022	2023	2024	2025	2026
TRABAJADORES	32	36	40	44	48

CARGO	S. MENSUAL	S. ANUAL	VACACIONES	GRATIFICACIONES	ASIGNACION FAMILIAR	ESSALUD	CTS	TOTAL	USD
Gerente General	9,000	99,000	9,000	18,000	10,800	8,910	10,500	156,210	\$ 45,944.12
Jefe administrativo	6,000	66,000	6,000	12,000		5,940	7,000	96,940	\$ 28,511.76
Jefe de compras	5,000	55,000	5,000	10,000	6,000	4,950	5,833	86,783	\$ 25,524.51
Asistente de compras	3,000	33,000	3,000	6,000		2,970	3,500	48,470	\$ 14,255.88
Jefe de Marketing	5,000	55,000	5,000	10,000		4,950	5,833	80,783	\$ 23,759.80
Asistente de publicidad	2,500	27,500	2,500	5,000		2,475	2,917	40,392	\$ 11,879.90
Jefe de producción	5,000	55,000	5,000	10,000	6,000	4,950	5,833	86,783	\$ 25,524.51
Supervisor de Operaciones	2,500	27,500	2,500	5,000		2,475	2,917	40,392	\$ 11,879.90
Operarios	32,000	352,000	32,000	64,000		31,680	37,333	517,013	\$ 152,062.75
Jefe de Almacén	5,000	55,000	5,000	10,000		4,950	5,833	80,783	\$ 23,759.80
Asistente de Almacén(2)	4,000	44,000	4,000	8,000		3,960	4,667	64,627	\$ 19,007.84
Supervisor de Control de Calidad	2,000	22,000	2,000	4,000	2,400	1,980	2,333	34,713	\$ 10,209.80
Asistente de control de calidad	1,100	12,100	1,100	2,200		1,089	1,283	17,772	\$ 5,227.16
Jefe de RRHH	5,000	55,000	5,000	10,000	6,000	4,950	5,833	86,783	\$ 25,524.51
Comunity manager	1,200	13,200	1,200	2,400		1,188	1,400	19,388	\$ 5,702.35
Asistente de RRHH	2,500	27,500	2,500	5,000		2,475	2,917	40,392	\$ 11,879.90
TOTAL	90,800	998,800	90,800	181,600	31,200	89,892	105,933	1,498,225	440654.51

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 75: PLANILLA ANUAL

CARGO	2022	2023	2024	2025	2026
Gerente General	156,210	156,210	156,210	156,210	156,210
Jefe administrativo	96,940	96,940	96,940	96,940	96,940
Jefe de compras	86,783	86,783	86,783	86,783	86,783
Asistente de compras	48,470	48,470	48,470	48,470	48,470
Jefe de Marketing	80,783	80,783	80,783	80,783	80,783
Asistente de publicidad	40,392	40,392	40,392	40,392	40,392
Jefe de producción	86,783	86,783	86,783	86,783	86,783
Supervisor de Operaciones	40,392	40,392	40,392	40,392	40,392
Operarios	517,013	646,267	775,520	904,773	1,034,027
Jefe de Almacén	80,783	80,783	80,783	80,783	80,783
Asistente de Almacén (2)	64,627	64,627	193,880	193,880	193,880
Supervisor de Control de Calidad	34,713	34,713	34,713	34,713	34,713
Asistente de control de calidad	17,772	17,772	17,772	17,772	17,772
Jefe de RRHH	86,783	86,783	86,783	86,783	86,783
Community manager	19,388	19,388	19,388	19,388	19,388
Asistente de RRHH	40,392	40,392	40,392	40,392	40,392
TOTAL PEN	1,498,225	1,627,479	1,885,985	2,015,239	2,144,492
TOTAL USD	\$ 440,654.51	\$ 478,670.20	\$ 554,701.57	\$ 592,717.25	\$ 630,732.94

Fuente: Elaboración Propia

8.7 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 76: PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE RRHH

Actividades	Costo	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
		Cantidad de empleados	Cantidad de empleados	Cantidad de empleados	Cantidad de empleados	Cantidad de empleados	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL
Capacitaciones trimestrales a todo el personal	500	32	36	40	44	48	64,000	72,000	80,000	88,000	96,000
Almuerzo después de la capacitación	15	32	36	40	44	48	1,920	2,160	2,400	2,640	2,880
Capacitación mensual al personal operativo	0	16	20	24	28	32	-	-	-	-	-
Snack para la capacitación del personal operativo	10	16	20	24	28	32	160	200	240	280	320
Celebración por el día del trabajador	15	32	36	40	44	48	480	540	600	660	720
Celebración por el día de la madre/padre	15	5	5	5	5	5	75	75	75	75	75
Regalos de navidad	70	32	36	40	44	48	2,240	2,520	2,800	3,080	3,360
Precio PEN							68,875	77,495	86,115	94,735	103,355
VALOR							10,506	11,821	13,136	14,451	15,766
IGV							58,369	65,674	72,979	80,284	87,589
Precio USD							\$20,257	\$22,793	\$25,328	\$27,863	\$30,399
Valor USD							\$3,090	\$3,477	\$3,864	\$4,250	\$4,637
IGV USD							\$17,167	\$19,316	\$21,464	\$23,613	\$25,761

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 9: Plan de Finanzas

La evaluación financiera utilizada para Berry Drink tiene un plazo de 5 años. La evaluación comenzará el 1 enero de 2022 y se presenta los estados financieros por 5 años:

9.1 Objetivos de finanzas

Los objetivos financieros planteados para Berry Drink son los siguientes:

Tabla 77.OBJETIVOS DE FINANZAS

Objetivos
1. Obtener una rentabilidad por unidad mayor del 30% para el primer año (2022). 2. Alcanzar una TIR mayor a 30% 3. Recuperar la inversión inicial antes del segundo año de operación (2023). 4. Obtener un ROE de 26.38% para el primer año (2022).

Fuente: Elaboración Propia

9.2 Datos

Tabla 78.DATOS

Datos para la proyección financiera
• Todos los montos se expresan en dólares (\$). • El Impuesto General de las Ventas es del 18%. • El Impuesto a la reta es del 29,5%. • Se realizará un aporte de capital de \$300,000 dividido en partes iguales entre los 5 socios. • La capacidad máxima de la máquina de lavado de frutas asciende a 3 Tn/hora. • La capacidad máxima de la máquina despulpadora asciende a 3 Tn/hora. • La capacidad máxima de la máquina mezcladora asciende a 1400 Lt/hora. • La capacidad máxima de la máquina pasteurizadora asciende a 2000 Lt/ 2 horas. • Capacidad máxima de los tanques industriales 1500 Lt/hora. • La capacidad máxima de máquina envasados asciende a 2700 botellas/hora. • La capacidad máxima de máquina etiquetado asciende a 1600 botellas/hora. • La depreciación de los activos irá en relación con lo de la SUNAT. • Todos los colaboradores de Berry Drink se encuentran en planilla. • Bono de Es salud es de 9% del saldo anual. • Bono de gratificación 2 veces al año. • Asignación familiar 10% del sueldo anual que se hace entrega mensualmente. • Dividendo a los 5 accionistas es de 20%.

9.3 Supuestos

Tabla 79.SUPUESTOS

Supuestos para las proyecciones financieras
- Se asume que la estacionalidad de las ventas de Berry Drink crecerán en 2% a 3% cada año mediante el canal de ventas. - Se asume el tipo de cambio se mantendrá en 3.40 por dólar americano por los próximos 5 años. (2020 al 2026). - Se asume que el Impuesto general de ventas es de 18% en los próximos 5 años. - Se asume que la inflación de 3% durante los últimos años. - Se asume que 5 colaboradores serán padres de familia. - Se asume que no habrá financiamiento por entidades bancarias durante los 5 primeros años de operación. - Se asume que la empresa inicia sus operaciones el 1 enero del año 2022. - Se asume que el costo unitario de materia prima se mantendrá constante por los próximos cinco años (2022 al 2026). - Se tendrá un 20% de stock de seguridad. - Los servicios públicos de luz y agua se consideran 90% variable y 10% fijo. - Se asume que el 50% de nuestros trabajadores serán del sexo masculino y el otro 50% del sexo femenino.

9.4 Políticas

Tabla 80.POLÍTICAS

Políticas
- Política de Cobro a clientes: 30% al contado y 70% al crédito (30 días) - Política de Pago a proveedores: 65 % pago al contado y el 35% al crédito (45 días) - El pago de los sueldos se realiza el último día útil de cada mes. - Las vacaciones serán pagadas a todo el personal por encontrarse dentro de planilla. - Uno de cada 3 practicantes se les renovara el contrato por 6 meses ejerciendo su labor en la empresa.

9.5 Inversión y estructura de Capital

La inversión de Berry Drink está compuesta por el aporte de los cinco socios en partes iguales, que asciende a un monto de \$300,000.00.

Tabla 81: ESTRUCTURA DE CAPITAL

Detalle de Accionista	Apellidos y Nombres	Aporte	Tipo de Aporte
Accionista A	Moquillaza Zapata, Guido Guillermo	\$60,000.00	Capital Propio
Accionista B	Peralta Robles, Rosa Estefani	\$60,000.00	Capital Propio
Accionista C	Pérez Alvan, Janaina Francisca	\$60,000.00	Capital Propio
Accionista D	Pinedo Morocho, Jasiel	\$60,000.00	Capital Propio
Accionista E	Torres Champac, Kiara Estephany	\$60,000.00	Capital Propio
Total		300,000.00	

Fuente: Elaboración propia

9.6 Flujo de caja económico²⁰

Tabla 82: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026
Ventas Unidades	233,429.00	278,808.00	317,141.00	343,553.00	351,685.00
Vta. \$/TOTAL INGRESO	840,345	1,003,709	1,141,708	1,236,791	1,266,066
Ventas al Contado	588,242	702,596	799,196	865,754	886,246
Ventas al Crédito	252,104	301,113	342,512	371,037	379,820
Total ingreso en Efectivo	802,530	740,411	1,100,308	1,208,266	1,257,284
Programa de producción	233,429	278,808	317,141	343,553	351,685
Costo Variable \$	331,629	396,098	450,557	488,080	499,633
Costo Variable \$ (Crédito)	116,070	138,634	157,695	170,828	174,872
Costo Variable \$ (Contado)	215,559	257,464	292,862	317,252	324,761
Costo Fijo \$ (Contado)	210,152	251,006	285,516	309,294	316,615
Total Egreso por Costos	524,370	525,880	717,012	784,241	812,205
Gastos por Servicios Terceros	55,932	57,610	59,338	61,119	62,952
Gastos de exportación	9,326	9,606	9,894	10,191	10,497
Gastos de Transporte	3,323	3,423	3,525	3,631	3,740
Gastos de Local	47,109	48,522	49,978	51,477	53,021
Gastos Notariales y Legales	364	-	-	-	-
Gastos de Ventas					
Gastos por Marketing	25,799	26,573	27,370	28,191	29,037
Otros gastos de gestión					
Otros gastos de personal	3,090	3,477	3,864	4,250	4,637
Limpieza	125	128	132	136	140
Uniformes	997	1,027	1,058	1,089	1,122
Total Egreso por Gastos	146,065	150,366	155,159	160,085	165,147
Impuestos					
Ingreso de Efectivo por Impuestos	-	-	-	-	358,872
Total Efectivo	132,095	64,166	228,137	263,940	524,019

²⁰ Política de Cobro: 70% al contado y 30% al crédito (30 días)

Política de Pago: 65 % pago al contado y el 35% al crédito (45 días)



Fuente: Elaboración Propia

9.7 Indicadores financieros

Para la evaluación financiera de Berry Drink se usaron: valor actual neto – VAN, tasa interna de retorno – TIR y periodo de recupero:

9.7.1 Cálculo del COK

FORMULA: $R_f + B (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$

Tabla 83: CALCULO DEL COK

	DATOS	%
Bonos Soberanos (10 años)	Rf	2.22 ²¹
Rendimiento de BVL (mercado peruano)	Rm	13.52 ²²
Variable de EE.UU (Sector - Rendimiento)	Beta	1.22 ²³
	Riesgo País	1.58 ²⁴

- COK= 17.59%

El costo de oportunidad de capital de nuestro proyecto es de 17.59%, el cual representa la mínima rentabilidad por participación exigida por los accionistas.

9.7.2 TIR económica

Tabla 84: TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-\$300,000	\$132,095	\$64,166	\$228,137	\$263,940	\$524,019

La tasa interna de retorno de la inversión que genera nuestro proyecto es del 51%, lo cual nos da un porcentaje mayor que el costo de oportunidad (17.59%), por lo tanto, podemos concluir que nuestro proyecto es rentable debido a que se cuadruplica el costo de oportunidad. Aparte de su relación con el costo de oportunidad nos brinda un porcentaje realista y no ficticio.

²¹ Bonos Soberanos:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894DD/html>

²² Rendimiento de BVL (mercado peruano): <https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index-pen>

²³ Variable de EE. UU (Sector - Rendimiento):

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

²⁴ Riesgo País: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-trece-puntos-basicos-y-cerro-en-158-puntos-porcentuales-noticia/?ref=gesr>

9.7.3 VAN económica

El valor actual neto de nuestro proyecto es de \$370,248, el cual nos indica que nuestro proyecto es viable, debido a que el valor es mayor a la inversión inicial.

9.7.4 Plazo de recuperación o Pay-back

Nuestra inversión inicial es de \$300,000 y nuestro Pay-back será de \$1.97, esto quiere decir que en un año y diez meses se recupera la inversión inicial, lo que significa que para los siguientes meses y años el ingreso es líquido para los accionistas.

9.8 Estado de Resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año (2022-2026) de Berry Drink.

Berry Drink S.A.C.
Estado de Resultados Integrales
De 1 de enero al 31 de diciembre de cada año (2022-2026)
Expresado en dólares

	AÑO 0	AÑO 2022												AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
	Apertura	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL			
VENTAS		16,808	25,211	33,613	42,016	50,422	58,824	75,632	84,035	100,840	109,246	117,648	126,050	840,345	1,003,709	1,141,708	1,236,791
DESCUENTOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		16,808	25,211	33,613	42,016	50,422	58,824	75,632	84,035	100,840	109,246	117,648	126,050	840,345	1,003,709	1,141,708	1,236,791
COSTO DE VENTAS																	
COSTO FIJO		4,203	6,305	8,406	10,507	12,609	14,711	18,914	21,015	25,218	27,320	29,421	31,522	210,152	210,179	210,207	210,235
COSTO VARIABLE		6,633	9,949	13,265	16,581	19,898	23,214	29,847	33,163	39,795	43,112	46,428	49,744	331,629	402,445	467,241	521,704
UTILIDAD BRUTA		5,971	8,957	11,942	14,928	17,915	20,899	26,871	29,857	35,827	38,814	41,799	44,784	298,565	391,086	464,261	500,350
GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,005	9,641	9,641	9,641	9,641	9,641	9,641	9,641	9,641	9,641	9,641	9,641	116,054	119,161	122,735	126,418
GASTOS DE VENTA		1,011	770	890	1,011	1,072	6,648	1,675	1,316	1,558	2,279	3,481	4,088	25,799	26,573	27,370	28,191
UTILIDAD OPERATIVA		- 5,045	- 1,453	1,411	4,276	7,202	4,611	15,555	18,900	24,629	26,894	28,677	31,055	156,711	245,352	314,155	350,243
OTROS GASTOS		1,122	1	740	1	23	743	1	1	740	1	1	840	4,212	4,632	5,054	5,476
OTROS INGRESOS																	
GASTO FINANCIERO																	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPUESTOS		- 6,168	- 1,454	671	4,276	7,179	3,868	15,554	18,899	23,889	26,893	28,676	30,214	152,499	240,720	309,101	344,767
IMPUESTO ALA RENTA		- 1,819	- 429	198	1,261	2,118	1,141	4,588	5,575	7,047	7,934	8,459	8,913	44,987	71,012	91,185	101,706
UTILIDAD NETA		- 4,348	- 1,025	473	3,014	5,061	2,727	10,966	13,324	16,842	18,960	20,217	21,301	107,512	169,707	217,916	243,061

Fuente: Elaboración Propia

9.9 Estado de Situación Financiera

Berry Drink S.A.C.
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre de 2022
Expresado en dólares

ACTIVO:	Dólares	PASIVO	Dólares
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	132,095	Otras cuentas por pagar	146
Cuentas por Cobrar Comerciales	37,815	Cuentas por pagar Proveedores	98,660
Inventario	96,406	Obligaciones Financieras	-
Impuestos por recuperar	106,334		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	372,650	TOTAL PASIVO CORRIENTE	98,806
		PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE		Ganancias Diferidas	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	144,003	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
Intangibles	8,824		
(-)Depreciación Acumulada.	(18,276)	PATRIMONIO	
(-)Amortización Acumulada.	(882)	Capital	300,000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	133,668	Resultado Acumulado	0
		Reserva Legal	8,601
		Resultado del Ejercicio	98,911
		TOTAL PATRIMONIO	407,512
TOTAL ACTIVO	506,318	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	506,318

Fuente: Elaboración Propia

9.10. Análisis de sensibilidad unidimensional

Nuestro precio FOB Callao es de \$3.6, bajo la sensibilidad de precios, nuestro producto puede ser vendido como mínimo en \$2.9, que equivale a una reducción del 24.1% del precio (precio FOB Callao) con ese precio aun mantenemos nuestro valor actual neto positivo y una TIR de 19%; por lo tanto, nuestro proyecto sigue siendo aceptable. Por el otro lado, solo se puede aumentar hasta \$3.7, equivalente a un aumento del 2.78% del precio. De esa manera la TIR reflejaría un 57%, ya que si aumentamos a \$3.8 (5.56% más al precio FOB), la TIR pasaría de los 60%, lo cual reflejaría un proyecto ficticio.

➤ Recomendaciones y Conclusiones

-Aumentar los sabores del producto debido a que los insumos principales que son las frutas, son insumos estacionales, lo cual genera que los costos se eleven, ocasionando una búsqueda de proveedores no locales, eso quiere decir que nos vemos en la necesidad de importar dichos insumos en temporada baja, lo cual puede ocasionar demora en el tiempo de entrega, retrasando la entrega de los productos terminados.

-Utilizar la estrategia competitiva “Enfoque Tipo 5” debido a que como empresa nueva utilizar los otros tipos de enfoques definidos por Michael Porter no se adecua a una empresa que recién va a empezar sus operaciones; por ejemplo la estrategia “Liderazgo en costos” se centra en la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, lo cual para exportar productos peruanos al mercado estadounidense incluyendo todos los costos y gastos hasta que el producto esté al alcance del consumidor final, no obtendríamos resultados económicamente favorables.

-Analizar más puntos de ventas para la expansión en el mismo territorio, en nuestro caso que ofrecemos un producto saludable, aparte de los supermercados, los puntos de ventas que podemos implementar serian en gimnasios, tiendas de productos nutricionales, entre otros; de esa manera se aumentará la participación en el mercado.

-Mantener a los trabajadores en un ambiente laboral agradable para que se sientan más motivados y empiecen a tener mayor contribución al crecimiento de la empresa, lo que significa un crecimiento laboral y profesional. Adicionalmente, tener una estructura organizacional bien definida, en donde cada trabajador conozca sus funciones y responsabilidades, de esa manera generaría una mayor organización y por ende mayor desempeño organizacional.

-Buscar financiamiento del banco con tasas de créditos muy atractivas, para tener un historial crediticio y de esa manera obtener ventajas como préstamos con mejores condiciones, flexibilidad y facilidades de pagos y para no tener limitaciones en un futuro en caso que se necesita capital y no se cuente con capital propio.