PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"PLAN DE NEGOCIO: JUGO DE AGUAJE Y COCONA ENDULZADO CON STEVIA PARA MUJERES DE LIMA METROPOLITANA"

MILEIDI BO, HUANCA GUTIÉRREZ
ANAÍS YESSENIA, LLANOS CAÑAHUILLE
MARÍA ESTHEFANY, OBANDO SANTIAGO
JOSÉ DANIEL, RÍOS FÉLIX-DÍAZ

ASESOR:

DR. EDMUNDO RAFAEL CASAVILCA MALDONADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

2014-03

“PLAN DE NEGOCIO: JUGO DE AGUAJE Y COCONA ENDULZADO CON STEVIA PARA MUJERES DE LIMA METROPOLITANA”

Resumen Ejecutivo

Frutos exóticos del Perú S.A.C. ofrecerá un jugo a base de aguaje y cocona endulzado con stevia los cuales serán comercializados en botellas transparentes de 650 ml con tapa rosca. Las presentaciones se seleccionaron en base a las preferencias del mercado, el cual está conformado por mujeres de 18 a 55 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C, las cuales viven en Lima Metropolitana.

El aguaje es un fruto conocido por ser rico en antioxidantes, fitoestrógenos, minerales y vitaminas que ayudan a regular los síntomas de la menopausia, reduce enfermedades cardiovasculares y ayuda a fortalecer el cabello y la piel.

La cocona es baja en calorías y sin embargo posee un alto nivel de calcio y fósforo, además de contar con caroteno, tiamina y riboflavina, los cuales son útiles para reducir riesgos de hipertensión, controlar la diabetes, colesterol, enfermedades renales y hepáticas. Además de ser conocida por su efecto diurético, ayuda a controlar el exceso de ácido úrico y otras enfermedades ocasionadas por el mal funcionamiento de los riñones y del hígado.

Finalmente, la stevia es un edulcorante que posee menos calorías que el azúcar, además de tener antioxidantes, ser diurético, facilita la digestión y contrarresta la fatiga.

La bebida producida por el mix de ambos insumos es ideal para cubrir la necesidad de mercado que se pudo identificar al entrevistar a mujeres dentro del rango mencionado, ya que la preferencia es hacia bebidas que satisfacen su necesidad básica de hidratarse, dándoles un buen sabor elaborado a base de fruta exótica y respaldando su calidad al no poseer conservantes ni químicos, logrando así un producto 100% natural que les ayuda a cuidar su salud.

La inversión requerida es la siguiente:

- Inicial total: S/. 916,370.88
- Inversión en intangibles: S/. 105,380.25
- Inversión en activo fijo: S/. 526,055.39
- Inversión en capital de trabajo: S/. 284,935.24

En los resultados obtenidos en la evaluación del proyecto, se realizó una proyección de cinco años, en el cual se pudo obtener resultados favorables al emplear indicadores tales como VAN Económico cuyo resultado fue de S/. 767,747.06 y un VAN Financiero de S/. 476,106.10. Además, al medir y comparar el retorno de las inversiones utilizada en base al TIR Financiero se obtiene un resultado de 38.11% y el TIR Económico resultante es de 28.30%, los cuales demuestran que el proyecto genera valor sobre la inversión.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo i

Capitulo I. Generalidades 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad 3

1.3 Justificación del Proyecto 4

1.4 Objetivos Generales y Específicos 5

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación 6

Capítulo II. Estructura Económica del Sector 7

2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria 7

2.1.1 Segmentación de la Industria. 10

2.1.2 Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.). 14

2.2 Tendencias de la Industria (Crecimiento, Inversiones) 18

2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial 19

2.4 Análisis de la Competencia 32

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa. 34

2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos. 36

2.4.3 Matriz de Perfil Competitivo. 37

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado 40

2.5.1 Análisis Político - Gubernamental. 40

2.5.2 Análisis Económico. 41

2.5.3 Análisis Legal. 44

2.5.4 Análisis Demográfico. 45

2.5.5 Análisis Tecnológico. 48

2.5.6 Análisis Ecológico. 50

2.6 Oportunidades y Amenazas 53

Capítulo III: Estudio de Mercado 53

3.1 Descripción del Servicio o Producto 55

3.2 Selección del Segmento de Mercado 56

3.3 Investigación Cualitativa 57

3.3.1 Proceso de Muestreo. 58
3.3.2 Recolección de datos 62
3.3.3 Procesamiento y Análisis de Datos. 67
3.4 Investigación Cuantitativa 101
3.4.1 Proceso de muestreo 103
3.4.2 Diseño de Instrumento. 107
3.4.3 Procesamiento y Análisis de Datos. 108
3.5 Conclusiones y Recomendaciones del estudio Cualitativo y Cuantitativo 118
3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes 123
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo 124
4.1 El ámbito de la proyección 124
4.2 Selección del método de proyección 124
4.2.1 Mercado Potencial. 126
4.2.2 Mercado Disponible. 127
4.2.3 Mercado Efectivo. 128
4.2.4 Mercado Objetivo. 129
4.3 Pronóstico de Ventas 131
Capítulo V: Ingeniería del Proyecto 135
5.1 Estudio de Ingeniería 135
5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos. 136
5.1.2 Selección del equipamiento. 143
5.1.3 Lay Out. 157
5.1.4 Distribución de equipos y maquinarias. 158
5.2 Determinación del Tamaño 159
5.2.1 Proyección de Crecimiento. 159
5.2.2 Recursos. 159
5.2.3 Tecnología. 160
5.2.4 Flexibilidad. 161
5.2.5 Selección del tamaño ideal. 162
5.3 Estudio de Localización 164
5.3.1 Definición de factores locacionales. 164
5.3.2 Consideraciones Legales. 166
5.4 Determinación de la Organización Óptima 170
Capítulo VI: Aspectos Organizacionales 177
6.1 Caracterización de la Cultura Organizacional deseada 177

6.1.1 Visión.....177
6.1.2 Misión.....178
6.1.3 Principios.....180
6.2 Formulación de Estrategias del Negocio.....182
6.3 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.....184
6.4 Diseño de la Estructura Organizacional deseada.....187
6.5 Diseño de los Perfiles de Puestos Clave.....187
6.6 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.....193
6.7 Política de Recursos Humanos.....195
Capítulo VII: Plan de Marketing.....198
7.1 Estrategias de Marketing.....198
7.1.1 Estrategia de Producto.....200
7.1.2 Estrategia de Precio.....210
7.1.3 Estrategia de Distribución.....212
7.1.4 Estrategia de Promoción y Publicidad.....218
7.2 Estrategia de Ventas.....226
7.2.1 Plan de Ventas.....228
7.2.2 Políticas de Servicios y Garantías.....232
Capítulo VIII: Planificación Financiera.....235
8.1 La Inversión.....235
8.1.1 Inversión Pre-Operativa.....235
8.1.2 Inversión en Capital de Trabajo.....236
8.1.3 Costo del Proyecto.....239
8.1.4 Inversiones Futuras.....239
8.2 Financiamiento.....240
8.2.1 Endeudamiento y Condiciones.....240
8.2.2 Capital y Costo de Oportunidad.....244
8.2.3 Costo de Capital Promedio Ponderado [COK].....246
8.3 Presupuestos Base.....247
8.3.1 Presupuesto de Ventas.....247
8.3.2 Presupuestos de Costos de Producción.....249
8.3.3 Presupuesto de Compras.....249
8.3.4 Presupuesto de Costo de Ventas.....250
8.3.5 Presupuesto de Gastos Administrativos.....252
8.3.6 Presupuesto de Marketing y Ventas.....253

8.3.7 Presupuesto de Gastos Financieros. 254
8.4 Presupuesto de Resultados 254
8.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado. 255
8.4.2 Balance Proyectado. 257
8.4.3 Flujo de Caja Proyectado. 259
Capítulo IX: Evaluación Económico – Financiera 263
9.1 Evaluación Financiera 263
9.1.1 TIR. 263
9.1.2 VAN. 264
9.1.3 ROE. 265
9.1.4 Ratios. 265
9.2 Análisis de Riesgo 269
9.2.1 Análisis de Punto de Equilibrio. 269
9.2.2 Análisis de Sensibilidad. 269
9.2.3 Análisis de Escenarios. 271
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones 274
Referencias bibliográficas. 278
Apéndices. 285

Lista de Tablas

Tabla 1 Índice del Sector Manufactura 8
Tabla 2 Producción de Jugos y Refrescos Diversos 10
Tabla 3 Consumo Per Cápita Anual de Bebidas por Ámbito Geográfico 10
Tabla 4 Variación Porcentual del Índice de Precios al Consumidor 11
Tabla 5 Producción en Volumen de Bebidas no Alcohólicas 12
Tabla 6 Razón del Consumo de Aguaje 13
Tabla 7 Exportaciones-Phoenix Foods (2015) 15
Tabla 8 Exportaciones-Phoenix Foods (2016) 15
Tabla 9 Empresas de la Industria de Bebidas no Alcohólicas 16
Tabla 10 Matriz de Atractividad del Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales 23
Tabla 11 Matriz de Atractividad de la Rivalidad entre los Competidores de la Industria 25
Tabla 12 Matriz de Atractividad de los Productos Sustitutos 26
Tabla 13 Matriz de Atractividad del Poder de Negociación de los Clientes 28
Tabla 14 Matriz de Atractividad del Poder de Negociación de los Proveedores 29
Tabla 15 Matriz de Atractividad del Sector 31
Tabla 16 Competidores Directos en el Rubro de Jugos y Néctares 33
Tabla 17 Competidores Indirectos en el Rubro de Jugos y Néctares 34
Tabla 18 Similitudes y Diferencias de la Competencia Directa 35
Tabla 19 Nivel de Precios en los Competidores 36
Tabla 20 Cuota de Participación en la Categoría Jugos, Refrescos y Néctares 2011-2015 37
Tabla 21 Matriz de Perfil Competitivo para el Producto a Comercializar y sus Competidores 39
Tabla 22 Crecimiento Mundial 43
Tabla 23 Inflación 44
Tabla 24 Rango de edades según APEIM 46
Tabla 25 Gasto Promedio Mensual Según NSE 46
Tabla 26 Perú: Consumo Promedio per Cápita Anual de Bebidas por Ámbito Geográfico 47
Tabla 27 Programa Total de Compras de Materia Prima por Año para el Total de Producción considerando Merma 51
Tabla 28 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 54
Tabla 29 Distribución y número de Focus Group realizados 60

Tabla 30 Ficha técnica de los Focus Group realizados 61
Tabla 31 Ficha técnica de Entrevistas a Profundidad 62
Tabla 32 Ficha Técnica del Estudio Cuantitativo 104
Tabla 33 Interpolación por rango de edad y NSE 105
Tabla 34 Interpolación por NSE 105
Tabla 35 Interpolación por cruce 106
Tabla 36 Población de Mujeres en Lima Metropolitana 124
Tabla 37 Variables a emplear por el proyecto 125
Tabla 38 Proyección de Población de Mujeres en Lima Metropolitana 126
Tabla 39 Mercado Potencial del Proyecto 127
Tabla 40 Pregunta 3 de Encuesta 128
Tabla 41 Mercado Disponible del Proyecto 128
Tabla 42 Pregunta de Aceptación del Producto al Mercado 128
Tabla 43 Mercado Efectivo del Proyecto 129
Tabla 44 Volumen de Consumo de Jugos Naturales de Frutas 129
Tabla 45 Previsión del Comercio Minorista de Venta de Jugo por Categoría: Crecimiento% Volumen 2015-2020 130
Tabla 46 Crecimiento Anual del Mercado Objetivo 131
Tabla 47 Mercado Objetivo del Proyecto 131
Tabla 48 Frecuencia de Compra del Producto 132
Tabla 49 Presentación Preferida en cuanto a Encuesta 132
Tabla 50 Programa de Ventas Expresado en ML 133
Tabla 51 Programa de Ventas Expresado en Botellas de 650 ml (Unidades Físicas) 133
Tabla 52 Decisiones Importantes en las Operaciones Productivas 137
Tabla 53 Recopilación de Maquinaria Necesaria 154
Tabla 54 Programa Total de Compras de Materia Prima por Año para el Total de Producción Considerando Merma 160
Tabla 55 Factores Relevantes de Macro Localización 175
Tabla 56 Criterios a Tomar en cuenta para la Elaboración de la Visión 178
Tabla 57 Criterios Específicos a Tomar en cuenta para la Elaboración de la Misión 180
Tabla 58 Ventaja Competitiva-Gráfica Comparativa 186
Tabla 59 Perfil de un Gerente General 189
Tabla 60 Perfil de un Jefe de Producción 189
Tabla 61 Perfil de un Ejecutivo Comercial 190

Tabla 62 Perfil de una Secretaria 190
Tabla 63 Perfil de un Supervisor de Maquinaria 191
Tabla 64 Perfil de un Asistente de Compras 191
Tabla 65 Perfil de un Operario 192
Tabla 66 Perfil de un Asistente de Control de Calidad y Certificaciones 192
Tabla 67 Perfil de un Vigilante 193
Tabla 68 Planilla Mensual 194
Tabla 69 Resumen Comparativo del Mix de Marketing de los Principales Competidores 198
Tabla 70 Matriz Ansoff del Producto 200
Tabla 71 Costeo-Estrategia de Producto 209
Tabla 72 Precio de Venta a Supermercados 211
Tabla 73 Cantidad de tiendas por Supermercado 215
Tabla 74 Costeo-Estrategia de Plaza 218
Tabla 75 Medios de Influencia de Personajes Públicos 221
Tabla 76 Presupuesto del Programa de Degustación 224
Tabla 77 Presupuesto de Publicidad en Revistas 224
Tabla 78 Costeo-Estrategia de Promoción 225
Tabla 79 Desarrollo de las Estrategias de Marketing Mix en base a la Estrategia Genérica 225
Tabla 80 Cronograma de Plan de Actividades 226
Tabla 81 Estacionalidad de Vitta Fresh (Phoenix Food) 229
Tabla 82 Curva de Aprendizaje del Proyecto 229
Tabla 83 Programa de Ventas para el Año 2018, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual 229
Tabla 84 Programa de Ventas para el Año 2019, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual 230
Tabla 85 Programa de Ventas para el Año 2020, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual 230
Tabla 86 Programa de Ventas para el Año 2021, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual 230
Tabla 87 Programa de Ventas para el Año 2022, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual 231
Tabla 88 Procesos de Productos Frescos 232
Tabla 89 Proceso de Productos en el Punto de Venta 233
Tabla 90 Requerimiento de Activos Fijos (2017) 235

Tabla 91 Requerimientos de Activos Intangibles y Pre Operativos (2017) 236
Tabla 92 Cálculo del Capital de Trabajo (2017) 238
Tabla 93 Costo del Proyecto (Expresado en Soles y en %) 239
Tabla 94 Inversiones Futuras 240
Tabla 95 Estructura de Inversiones del Proyecto 241
Tabla 96 Condiciones de la Deuda del Proyecto 242
Tabla 97 Cronograma de la Deuda 243
Tabla 98 Cronograma de la Deuda (En Términos Anuales) 244
Tabla 99 Datos para la Evaluación Financiera 245
Tabla 100 Costo de Oportunidad Apalancado 245
Tabla 101 Costo de la Deuda 246
Tabla 102 Costo de Capital Promedio Ponderado 247
Tabla 103 Presupuesto de Ventas- Mensual 248
Tabla 104 Presupuesto Anual del Costo de Ventas (2017-2021) 248
Tabla 105 Costeo y Consumo de Materia Prima por Litro de Jugo 249
Tabla 106 Programa Total de Compras de Materia Prima por Año (Considerando Merma) 249
Tabla 107 Presupuesto Anual de Compras 250
Tabla 108 Presupuesto de Existencias 250
Tabla 109 Presupuesto de Stock Inicial 251
Tabla 110 Presupuesto Anual de Costo de Ventas 251
Tabla 111 Presupuesto de Gastos Operativos 252
Tabla 112 Presupuesto Anual de Consumo de Luz de Activos Fijos 252
Tabla 113 Presupuesto de Gastos Administrativos 252
Tabla 114 Presupuesto Anual de Publicidad 253
Tabla 115 Presupuesto de Gastos de Venta 253
Tabla 116 Cronograma Anual de la Deuda Incluyendo Escudo Fiscal 254
Tabla 117 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 256
Tabla 118 Balance Proyectado 258
Tabla 119 Flujo de Caja Proyectado 260
Tabla 120 Ratios-Flujo de Caja Económico 261
Tabla 121 Ratios- Flujo de Caja Financiero 262
Tabla 122 Flujo de Caja Económico en S/ 263
Tabla 123 Flujo de Caja Financiero en S/ 264
Tabla 124 Rentabilidad del Patrimonio 265

Tabla 125 Rotación de Inventarios 266
Tabla 126 Rotación de Cuentas por Cobrar 266
Tabla 127 Endeudamiento Patrimonial 267
Tabla 128 Dependencia Financiera 267
Tabla 129 Rentabilidad sobre Activos 268
Tabla 130 Punto de Equilibrio 269
Tabla 131 Variaciones en el Precio 270
Tabla 132 Variaciones en la Demanda 271
Tabla 133 Variaciones en el Costo 271
Tabla 134 Variaciones en el Precio, Demanda y Costo en un Escenario Pesimista 272
Tabla 135 Variaciones en el Precio, Demanda y Costo en un Escenario Optimista 273

Lista de Figuras

Figura 1. Variación del Sector Manufactura 2014 – 2015. 9
Figura 2.Volumen de ventas de bebidas no alcohólicas 17
Figura 3. PBI (Miles de Millones) 42
Figura 4. Frecuencia de uso de redes sociales 49
Figura 5. Pregunta filtro 3: "¿Usted acostumbra tomar jugo natural de fruta?" 110
Figura 6. Pregunta 1: "¿Con qué frecuencia consume usted jugos naturales de fruta?" 111
Figura 7. Pregunta 3: "Usualmente, su consumo de jugos naturales de fruta…" 112
Figura 8. Pregunta 5: "¿Qué factores toma en cuenta al elegir un jugo natural de frutas envasado?" 113
Figura 9. Pregunta 9: "De salir al mercado este producto, ¿qué tan interesado estaría usted en adquirirlo?" 114
Figura 10. Pregunta 9: ¿Qué presentación sería de su preferencia? 115
Figura 11. Pregunta 14: "¿En qué punto de venta le gustaría encontrar este producto?" 116
Figura 12. Proyección de Población de mujeres en Lima Metropolitana 125
Figura 13. Matriz del proceso de producción. 136
Figura 14. Cadena de valor del proyecto. 140
Figura 15. Máquina limpiadora y peladora de frutos, de la marca New Word Perú 144
Figura 16. Despulpadora de frutas DFV19 – 40 I/C de la marca Vulcano 145
Figura 17. Balanza electrónica E04 de la marca Balanzas Perú 146
Figura 18. Refractómetro Brixómetro ATC: 0 a 32 BRIX de la marca OGROSANT 147
Figura 19. Embotelladora 147
Figura 20. Máquina homogeneizadora 148
Figura 21. Máquina Etiquetadora de Cabezal Sencillo con codificador 149
Figura 22. Máquina empacadora 150
Figura 23.Máquina de alta presión, marca Hiperbaric 151
Figura 24.Bandejas metálicas que la marca JOVIPSAC 151
Figura 25. Carrito de acero de la marca Ecolife S.A. 152
Figura 26. Lavadero de la marca JOVIPSACA. 153
Figura 27. Flujo de operaciones para elaboración de jugos, néctares y mermeladas. 155
Figura 28. Flujo de operaciones elaborado para la empresa 156
Figura 29. Diagrama de procesos de flujo horizontal en base a la simbología ASME 157
Figura 30. Elaboración propia de la distribución y diseño de la empresa 158

Figura 31. Elaboración propia de la distribución de equipos en el área de operaciones 158
Figura 32. Zonificación de Lima Metropolitana.....165
Figura 33. Mapa Lima Metropolitana, fuente GoogleMaps. 171
Figura 34.Organigrama de la empresa.....187
Figura 35. Políticas los recursos humanos.....195
Figura 36. Decisiones de productos individuales. 201
Figura 37. Esquema de funcionamiento de una unidad de HPP 202
Figura 38. Aguaje y cocona 203
Figura 39. Marca Frutiexotic 204
Figura 40. Empaque de Frutiexotic 650 ml 206
Figura 41. Empaque por 24 unidades 206
Figura 42. Etiqueta Frutiexotic 207
Figura 43. Decisiones de productos individuales. 213
Figura 44. Participación de mercado retail. 214
Figura 45. Número de locales 215
Figura 46. Cadena de frío.....217
Figura 47. Mezcla de herramientas promocionales cuidadosamente combinadas 218
Figura 48. Día de la mujer. 219
Figura 49. Kits de belleza 220
Figura 50. Facebook Divina Ejecutiva.....222
Figura 51. Facebook Cinnamon Style.....222
Figura 52. Publicidad en Facebook.....223
Figura 53. Proceso de Ventas.....227
Figura 54. Planta de frutas 234

Introducción

El presente plan de negocio es para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de jugo de aguaje y cocona endulzado con stevia, para mujeres de 18 a 55 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C, de Lima Metropolitana.

En la actualidad, investigaciones referentes a las distintas frutas exóticas que el Perú oferta son limitadas; además de la escasa preocupación por el cuidado de la salud utilizando productos naturales que el país ofrece, nos obliga a meditar acerca de las grandes oportunidades que el Perú nos da para emprender. Es así como nace la idea de negocio, preparación de jugo de aguaje y cocona endulzado con stevia.

El proyecto inicia presentando los antecedentes de la investigación, tales como las propiedades y la importancia de cada insumo utilizado; además menciona las distintas enfermedades que son comunes, en la actualidad, para la mujer peruana. La escasa oferta de productos orientados a la mujer, y la gran aceptación de la población de Lima Metropolitana por consumir productos saludables, justifica la viabilidad del proyecto a analizar.

Con fines de determinar la viabilidad del proyecto, es necesario hacer análisis de entorno interno y externo por lo que en el segundo capítulo se ve la estructura económica del sector, además de su desarrollo histórico y las últimas tendencias. Para poder realizar el análisis correspondiente se utilizan criterios de evaluación como las cinco fuerzas de Porter y Matrices de Perfil Competitivo, además de un análisis sobre el contexto actual y el esperado.

El capítulo tres abarca el estudio a nivel cualitativo (focus group y entrevistas en profundidad); y cuantitativo (encuestas) a nivel Lima Metropolitana el cual demuestra la importancia de la estadística para el cálculo del mercado objetivo, proyecciones de ventas y nivel de grado de aceptación del producto que se encuentra en el capítulo cuatro.

Para la ingeniería del proyecto, se estableció un flujo de proceso que involucra áreas de recepción, selección, lavado, pesado, pulpeado, refinado, mezclado y estandarización, embotellado, etiquetado, proceso de alta presión, empaque y finalmente el almacenamiento.

De acuerdo a los factores organizacionales, se establecerán los principios, la visión y misión de la empresa; además de los objetivos y el diseño de la estructura organizacional con el diseño de los perfiles claves de la empresa.

El capítulo siete define el plan de marketing establecido para la organización el cual está ligado con los objetivos organizacionales, estratégicos y operativos de la empresa.

Para efectos de análisis, se evaluará la situación financiera futura de la empresa, para la cual se requiere un análisis de la inversión inicial de capital de trabajo además de una revisión de sus costos. Finalmente, los ratios de evaluación económica – financiera, podrán otorgar un análisis más detallado sobre la viabilidad del proyecto.

Los resultados finales de este proyecto pretenden ser concluyentes acerca de una nueva propuesta de producto que mantendrá sus beneficios nutricionales para la mujer peruana. Estará dedicado especialmente para ella.

Capítulo I. Generalidades

1.1 Antecedentes

La diversidad de frutas que tiene un país como el Perú debe ser explotada de distintas maneras. Se tiene a la región sierra, y el sin fin de medicamentos naturales que pueden curar diferentes enfermedades; además, se tiene a la región selva que posee productos naturales ricos en vitaminas A, B y C; y a la región costa con distintos frutos tropicales (MINAM, 2016). El interés de esta investigación parte del incremento en el consumo de frutas exóticas; y la preocupación por alimentarse saludablemente. Para ello, se tomó en consideración a dos productos de la selva, ya que los mismos de esta región están en pleno auge. Éstos son el aguaje y la cocona.

Como Del Castillo D., Freitas L. & Otárola E. (2006) lo establecen, la palmera que representa a la Amazonía peruana es el Aguaje (Mauritia flexuosa L), ya que el consumo en ciudades como en Iquitos, supera las 20 toneladas al día.

El aguaje es un fruto rico en fitoestrógenos, vitaminas y minerales que mejoran la salud interna y externa del organismo, piel y cabello. Estudios realizados por la Facultad de Ciencias Agronómicas de L'Etat, Gembloux, en conjunto con la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (1987) (Inkanatural, 2010), demostró que: "El Aguaje contiene beta caroteno (Provitamina A) de 173 a 300 mg/100g y tocoferoles (Vitamina E) de 80 a 100 mg/100g". Además, contiene Ácido Ascórbico (Vitamina C). Dentro de las propiedades del aguaje se tienen las siguientes:

- Regulación de síntomas de la menopausia, deficiencia de estrógenos, osteoporosis.
- Agente modelador por la presencia de sitosterol.
- Regulación de las características sexuales, fortificación de la piel y como antioxidante.
- Previene la caída del cabello, y ayuda a disminuir el vello corporal.
- Contiene betacaroteno, uno de los mejores anticancerígenos que existe.
- Reduce el riesgo de enfermedades cardiovasculares

En la actualidad, el avance del cáncer de mama se ha ido incrementando con el pasar de los años. El Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (2014) registró 4500 nuevos casos de cáncer de mama, esta es una de las enfermedades que ataca con mayor frecuencia a la mujer peruana, después del cáncer de cuello uterino. El aguaje, siendo rico en hormonas femeninas, vitamina A, y betacaroteno(Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2010) ayuda a la prevención del cáncer de mama (posee un efecto anticancerígeno) (National Institute of Health, 2016), regula el estado de la mujer en temporadas de menopausia, y reduce la posibilidad de contraer enfermedades cardiovasculares.

Por otro lado, se tiene a la cocona, conocida con el nombre científico de Solanum Sessiliflorum Dunal, perteneciente a la familia de las Solanaceae. Contiene un alto nivel vitamínico, por poseer calcio y fosforo; además de contar con caroteno, tiamina y riboflavina (IIAP, 2016). Dentro de las propiedades para la mujer:

- Controla la diabetes, colesterol y enfermedades renales y hepáticas.

- Controla el exceso de ácido úrico y otras enfermedades ocasionadas por el mal funcionamiento de los riñones y del hígado.
- Ayuda al tratamiento de quemaduras.
- Reduce el riesgo de sufrir hipertensión.
- Bajo en calorías

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI],2014), el 3.2% de la población ha sido diagnosticada con diabetes. Por otro lado, considera que en su mayoría, las mujeres son las más propensas a poseer esta enfermedad con un 3.6%, seguido por los hombres con un 2.9%.

Por último, la planta de la stevia es medicinal, usado para aliviar dolencias. El uso del edulcorante es primordial, ya que el jugo de aguaje y cocona requiere de abundante azúcar para alcanzar el gusto deseado. Es por ello que el proyecto tomará en cuenta a la stevia como un componente más del jugo. Además, la stevia que es un buen antioxidante, bactericida y cicatrizante, ayuda a la prevención de vaginitis, reducción de líquidos dentro del cuerpo y facilita la digestión (Asociación Española de Stevia Rebaudiana, 2016).

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad

El problema es que en la actualidad no existe una mayor diversificación de productos orientados al bienestar de la mujer durante su época reproductiva y de climaterio ni se brindan alternativas de frutos exóticos que ayuden a su salud, los cuales reciben esa clasificación de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza al ser flora

distribuida fuera de su espacio natural y geográfico, que cuentan con las propiedades necesarias para cubrir dichas deficiencias de índole hormonal. Es importante tener en consideración que existen diferentes factores que influyen en gran medida al buen estado de salud de las mujeres y sobre todo en el desequilibrio hormonal que puedan presentar. Tanto el entorno, los problemas propios de la edad, así como también la disposición genética, están generando diferentes tipos de malestares, tales como el acné, miomas, mala menstruación, menopausia, etc. El organismo de la mujer sufre alteraciones en sus cantidades de hormonas de estrógeno y progesterona, esto debido al estrés, la ovulación o la alimentación.

Este mercado objetivo está más preocupado por su salud y busca nuevas alternativas de alimentación natural que les permita desarrollar hormonas y poder cubrir la deficiencia dentro de sus organismos. Esto es considerado como una oportunidad ya que el Perú cuenta con una megadiversidad biológica nativa dentro de su Amazonía; frutos como el aguaje y la cocona ayudan a aliviar los malestares comunes que padecen las mujeres a lo largo de toda su vida y en especial en la etapa del climaterio. El mix de ambas frutas, ayuda a aliviar las molestias que presenta el público femenino durante toda su vida, debido a los desequilibrios hormonales y otras molestias relevantes para su salud, como se menciona y explica más adelante en las características de los insumos.

1.3 Justificación del Proyecto

El presente plan de negocio se justifica mediante la creación de una empresa productora y comercializadora de jugo de aguaje con cocona endulzado con stevia el cual pueda ser parte de la escasa oferta de bebidas para la mujer, siendo beneficiosa para los productores al aprovechar esta

oportunidad y poder ganar un lugar en el mercado mientras que al mismo tiempo el cliente puede adquirir un producto que pueda disfrutar y aprovechar.

El presente plan de negocio es transcendental por la innovación que significa este proyecto para el rubro de jugos y néctares, el auge de los productos exóticos, las dificultades que enfrenta una mujer a lo largo de su vida y la aceptación de los productos naturales en el país son las bases que mueven al desarrollo del proyecto.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Determinar la factibilidad de implementación de una empresa dedicada al procesamiento y a la comercialización de jugo a base de aguaje y cocona endulzado con stevia; la cual genere rentabilidad para los accionistas, con el fin satisfacer la necesidad de consumir un producto basado en productos exóticos y que sea beneficio para el consumo femenino en base a sus propiedades naturales.

Objetivos Específicos del Proyecto

- Desarrollar un plan de marketing, en el que se describa la investigación del mercado y sus resultados, las estrategias de mercado a emplear y las ventas a proyectar.
- Manejar un plan de operaciones, donde se considere costos de la operación e infraestructura de la empresa.
- Desarrollar un plan organizacional, que incluya las estrategias de la empresa, aspectos legales, sus costos administrativos y su estructura organizacional.

- Elaborar un plan financiero y evaluar su viabilidad resultante al término del tiempo proyectado, utilizando herramientas de medición financiera como capital de trabajo, Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), punto de equilibrio, margen de utilidad y los ingresos y egresos.

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

Alcances

- El horizonte de evaluación del proyecto será de cinco años.
- El estudio presentado explora e identifica la oportunidad de poder crear un negocio en el rubro de jugos y néctares.
- La investigación está enfocada en los hábitos de consumo de mujeres de 18 a 55 años de los NSE A, B y C que viven en Lima Metropolitana.
- La investigación permitirá determinar las preferencias del consumidor con relación al rubro y del producto que desea lanzarse al mercado.
- Definir la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio propuesto.

Limitaciones

- Información limitada sobre productos similares y/o empresas que se dedican a este tipo de negocio.
- Mínima información del comportamiento del mercado: “Jugos y Néctares”.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme ([CIIU], 2016); la producción Manufacturera, cuya categoría de tabulación es D, abarca dentro de la división 15 la producción de Alimentos y Bebidas.

- Código CIIU 1030
- Categoría de Tabulación: D – Industria Manufacturera
- División: 15 – Elaboración de productos alimenticios y bebidas
- Grupo: 151 – Producción, procesamiento y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.
- Clase: 1513 - Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales.

El INEI (2015) afirmó que en el ámbito nacional, el sector dedicado a la actividad manufacturera en el que se agrupa a los segmentos de Alimentos y Bebidas, viene demostrando buen dinamismo debido a las inversiones realizadas en maquinarias y equipos, como por ejemplo la Megaplanta de Corporación Lindley en Lima que posee una gigantesca construcción diseñada para atender el creciente mercado de las bebidas, además el Grupo Gloria desarrolla la ampliación de su planta en Huachipa y la nueva planta de panetones y derivados lácteos de Trujillo, finalmente Backus y Johnston, inauguró una planta nueva en Pucallpa, cuya inversión asciende a más de U$ 70 millones y anuncia una nueva inversión de más de U$ 100 millones en marzo del 2016, pues los resultados financieros del primer semestre 2015 alcanzan una utilidad superior a los S/. 450 millones, equivalente a más del

25% de crecimiento respecto al año anterior; pero vienen más inversiones de Artesco, Laive, etc.

La tabla 1 muestra el índice del sector manufactura:

Índice del Sector Manufactura

Tabla 1

Índice del Sector Manufactura

Mes	2013	2014	2015	Var. % 2015/2014
Ene	103.5	103.2	96.1	-6.9
Feb	92.4	96.0	92.2	-4.0
Mar	95.1	101.8	97.6	-4.1
Abr	99.5	101.3	107.0	5.6
May	111.9	109.5	105.6	-3.6
Jun	113.7	103.2	100.2	-2.9
Jul	105.8	100.3	-	-
Ago	100.6	97.3	-	-
Sep	102.8	100.2	-	-
Oct	107.1	103.2	-	-
Nov	113.8	97.8	-	-
Dic	112.8	99.4	-	-
Promedio	104.9	101.1		

Nota. Adaptado de “Informe Técnico 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015.

A continuación, la figura 1 muestra la variación del sector manufactura, en los años 2014 y 2015.



Figura 1. Variación del Sector Manufactura 2014 – 2015. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, Informe Técnico 2015.

La industria de bebidas no alcohólicas está conformada por: bebidas gaseosas, aguas, refrescos (líquidos), bebidas hidratantes, jugos y néctares, etc.

El consumo per cápita de la industria de bebidas no alcohólicas al año 2014 fue de 54.7 litros (Maximixe, 2014) y su cierre representa un crecimiento de 1% respecto al año anterior; se prevé un incremento futuro interanual de 8.3% impulsado por la demanda interna y por las tendencias hacia los productos naturales (Euromonitor, 2016), los cuales favorecer a cuidar y preservar la salud, así mismo afirma que su estacionalidad respecto a su consumo es de 40% en verano y 60% en invierno,

En la tabla dos, se puede apreciar la tendencia creciente del sector, según su evolución en los últimos años.

Tabla 2

Producto Tn.	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jugos y refrescos diversos	217,180	292,825	287,298	310,346	337,954	363,847

Producción de Jugos y Refrescos Diversos

Nota. Adaptado de "Producción de la industria de productos alimenticios y bebidas", por elInstituto Nacional de Estadística e Informática(INEI), 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap15008.xlsx

2.1.1 Segmentación de la Industria.

Al cierre del año 2015, la industria de bebidas El siguiente estudio es una recopilación de datos estudiados años atrás. Se tiene a continuación una tabla con los resultados propuestos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009) que, según el ámbito geográfico, el consumo de bebida gaseosa marca la diferencia en todos los sectores; sin embargo, se aprecia que el consumo de néctares, a nivel Lima Metropolitana; si bien es cierto es bajo, pero está figurando aún en la lista de consumo per cápita porque aún lo prefieren los ciudadanos.

Tabla 3

Consumo Per Cápita Anual de Bebidas por Ámbito Geográfico

Principales tipos de bebidas	Total	Lima Metropolitana	Resto de país	Área		Región Natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Aguas minerales y de mesa (Litro)	4.9	8.2	3.4	6.1	0.7	6.6	2.1	4.7
Gaseosas (Litro)	27.3	33.3	24.7	30.0	18.2	30.6	22.9	24.8
Néctar (Litro)	2.4	3.5	1.9	2.8	0.9	3.3	1.2	1.2
Refrescos fluídos (Litro)	2.8	5.2	1.8	3.4	0.9	3.9	1.5	1.5

Nota. Adaptado de "Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos, 2008-2009", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/

Por otro lado, se tiene una información más actualizada con respecto al consumo de jugos naturales, realizada por el INEI (2015). A continuación, la tabla muestra algunos resultados. Se puede apreciar un incremento en 2,67 puntos porcentuales del año 2014 al año 2015 en el consumo de jugos naturales.

Tabla 4

Variación Porcentual del Índice de Precios al Consumidor

División, Grupo y Clase	Ponderación (%)	Variación Porcentual		
		Marzo 2015	Ene. - Mar. 15	Abr. 14 - Mar. 15
Bebidas no alcohólicas				
Café, té y cacao	0.32	0.38	0.69	1.75
Aguas minerales, jugos naturales y refrescos	1.8	0.35	1.06	2.67

Nota. Adaptado de "Variación de los indicadores de Precios de la Economía", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática(INEI), 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n04_precios-mar2015.pdf

Según el Ministerio de la Producción, las bebidas no alcohólicas tienen la siguiente distribución:

- Bebidas gaseosas 57 %
- Aguas 27 %
- Refrescos líquidos 4 %
- Bebidas hidratantes 5%
- Jugos y néctares 8%

Según la Compañía Global de Información y Medición Nielsen (2015), hubo un crecimiento al cierre del 2014 de 2.9% respecto al año anterior, a pesar

de que su resultado fue menor al de las proyecciones obtenidas al inicio del mismo año de 6%, el mercado mostró un rendimiento superior al de la economía nacional de ese año cuyo Producto Bruto Interno ([PBI], 2015) obtuvo la cifra de 2.4%.

El informe demuestra además que la categoría con mayor penetración en el mercado son las de aguas sin gas y gaseosas; mientras que las categorías que tuvieron mayor crecimiento fueron las de néctares con un 3.9%.

En la tabla cinco, se puede apreciar el incremento en el sector de Jugos y Néctares, la producción en kilogramos correspondiente a los meses señalados en comparación del año anterior según el Ministerio del Interior.

Tabla 5

Producción en Volumen de Bebidas no Alcohólicas

		Abril		Mayo		Junio		Julio	
Descripción	U.M.	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Gaseosas	Lt	142,098,856	164,673,641	158,634,114	166,216,376	135,963,437	135,439,627	134,576,030	148,675,614
Agua	Lt	67,912,919	94,008,893	50,454,081	60,102,075	49,690,852	53,389,083	42,383,320	58,256,632
Refrescos	Lt	9,586,084	9,856,604	10,792,799	11,422,531	9,295,791	8,931,166	9,717,536	8,954,949
Hidratantes	Lt	10,794,985	16,177,636	11,346,424	12,327,247	10,304,004	9,008,439	8,402,487	11,362,205
Jugos y néctares	Kg	18,888,037	22,653,644	19,877,716	21,759,630	18,812,320	21,746,090	21,375,775	20,685,843

Nota. Adaptado de Asociación de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú ([ABRESA], 2016). Recuperado de http://abresa.pe/wp-content/uploads/2014/06/ABRESA-Estadisticas-produccion-en-volumen-bebidas-no-alcoholicas-2015-Web.pdf

En 2015, la tendencia de opciones más saludables en las bebidas no sólo continuó, sino que se fortalece.

Respecto al consumo del aguaje, según el centro de Promoción de la Biodiversidad de la Amazonía (2009), se observó que de los posibles

consumidores potencialesel 51.85% no transforma o procesa el aguaje como un derivado y el otro 48.15% consume el aguaje en forma de (chupetes, bolsa de masa, baldes y sacos) el cual significa un total de 2,077,643 frutos consumidos, que a su vez es de 2,080 árboles cosechados al mes aproximadamente; con un ingreso mensual de S/.40,941.82 Nuevos Soles o US $11,697.66. Este último resultado es muy inferior al de los Consumidores Finales que tienen un ingreso de S/ 1, 261,502.69 o US $360,429.34.

La razón por la cual los demandantes prefieren consumir el aguaje ya sea en fruto u otros diferentes derivados obtenidos por medio de un proceso de transformación o industrialización, se han logrado identificar las siguientes razones, en la tabla seis:

Tabla 6

Razón del Consumo de Aguaje

Razones	%
Sabor	71.01
Costumbres	15.92
Propiedades alimenticias	0.41
Sabor y costumbre	9.39
Ocasionalidad	3.27

Nota. Adaptado de "Diagnóstico de la demanda de Mauritia flexuisa Lf. "aguaje", en la ciudad de Iquitos", por el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. ([IIAP], 2009. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga.aspx?id=1InL9cdcFjqJ/iv3OC0f6Q==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATctl9apg

Por otro lado, la cocona posee ventajas en la elaboración industrial de néctar, mermelada, jugos, licores, jaleas, entre otras variantes, ya sea en una elaboración sola o combinada con otras frutas tradicionales exóticas, ya que su elaboración es en tiempo corto y su cosecha durante todo el año; promocionando su consumo y comercialización en Lima a través de ferias, mercados, etc., mientras que en ciudades como Pucallpa posee una mayor difusión según el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2001).

2.1.2 Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.).

Según el CAMTRADE, de la Cámara de Comercio de Lima, en la actualidad la única empresa que exporta jugos naturales es Phoenix Foods S.A., una empresa que fue constituida el 20 de octubre de 1997, y que tiene como dirección legal Calle Cappa 268, en la avenida Colonial de Bellavista.

Las siguientes tablas muestran la evolución de las exportaciones de Phoenix Foods, que no fueron favorables por la situación económica que se tuvo en el año 2016. Pasó de exportar un total de 986 mil dólares (Fob) en promedio, a 844 mil dólares en el año 2016.

Tabla 7

Exportaciones-Phoenix Foods (2015)

Phoenix Food S.A. 2015		
ID	Descripción	Fob
1	Estados Unidos	647,422.23
2	España	65,556.81
3	Italia	71,787.77
4	Alemania	58,395.85
5	Suiza	33,158.26
6	Singapur	23,436.38
7	China	19,574.20
8	México	11,038.30
9	Reino Unido	4,844.17
10	Polonia	1,556.88
11	Vietnam	638
12	Bulgaria	272.58
13	Francia	96.7
14	Taiwán	47,880.00
	Total	985,658.13

Nota: Adaptado del Camtrade de la Cámara de Comercio de Lima

Tabla 8

Exportaciones-Phoenix Foods (2016)

Phoenix Food S.A. 2016		
ID	Descripción	Fob
1	Estados Unidos	546,656.40
2	Alemania	104,816.06
3	España	82,047.05
4	Italia	56,158.02
5	China	27,391.65
6	Francia	9,002.52
7	Chile	7,461.93
8	México	3,033.26
9	Japón	3,551.21
10	Taiwán	1,869.00
11	Reino Unido	1,374.11
12	Dinamarca	389.02
13	India	318.63
14	Polonia	299.07
15	Austria	226.09
	Total	844,594.02

Nota: Adaptado del Camtrade de la Cámara de Comercio de Lima

Dentro de las empresas que conforman la industria de bebidas no alcohólicas (Euromonitor, 2016) se tiene dentro de las más resaltantes, a los siguientes, en la tabla nueve:

Tabla 9

Empresas de la Industria de Bebidas no Alcohólicas

2013	Empresa	Ventas 2013 (US$ MM)	Var Ventas 2013 (%) 13/12	Utilidad Neta 2013 (US$ MM)	Var Utilidad (%) 13/12	ROE 2013 /%)	ROA 2013 (%)	MARGEN NETO (%)
1	Aje Group	1745	4.7	N.D.	-	-	-	-
2	UCP Backus y Jhonston	1267.5	-114	338.4	-9	-51.9	26.3	26.7
3	Corp. José P. Lindley	739.8	-6.2	-25.8	-187.4	-11.2	-2.3	-3.5
4	Industrias San Miguel	215.9	13.2	N.D.	-	-	-	-
5	Ajeper	208.7	-16.3	N.D.	-	-	-	-
6	Ambev Perú	190.5	-8.5	N.D.	-	-	-	-
7	Cervecería San Juan	176	8.2	36.3	45.8	60.9	28.9	20.6
8	Embotelladora San Miguel del Sur	55.9	-7.3	N.D.	-	-	-	-

Nota. Adaptado de "Bebidas y Licores", por Revista América Economía, (2014).Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/bebidas-y-licores/

Ajeper S.A: ubicada en avenida la Paz Nro. 131 Santa María de Huachipa, distrito del Lurigancho, departamento de Lima y que actualmente cuenta con Mil sesenta y cinco trabajadores.

En el 2015, Ajeper siguió al frente en la venta de jugos, lo que representa una cuota del 31% del consumo. La empresa cuenta con marcas importantes presentes como Cifrut y Pulp. Cifrut es la marca líder de bebidas con sabor a frutas, y posee una fuerte campaña de marketing además de obtener un crecimiento sostenido en volumen de ventas en una media de 22% en los últimos

años (entre 2000 y 2013) según su ficha de información publicada en el 2014.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. ubicada en la avenida Nicolás Ayllón Nro. 3986 en el distrito de ate, departamento de Lima y que actualmente cuenta con 4,064 trabajadores, tiene su mayor desempeño en el rubro de bebidas alcohólicas; sin embargo posee gran presencia en el sector de bebidas no alcohólicas como las bebidas gasificadas y aguas a través de sus marcas Guaraná, Viva Backus y San Mateo, las cuales a pesar de solo representar el 5,7% de su producción total, viene trayendo una tendencia creciente de 27.30% según su memoria informe anual del 2013.

Corporación Lindley: Ubicada en Jr. Cajamarca Nro. 371, Distrito del Rímac, departamento de Lima y que actualmente cuenta con 3,609 trabajadores. Su nivel de cajas unitarias creció un 3% como se muestra en la siguiente figura, el volumen vendido ascendió a 281.1 millones de cajas unitarias, retomándose el rumbo de crecimiento sostenido registrado, según su memoria anual 2014.

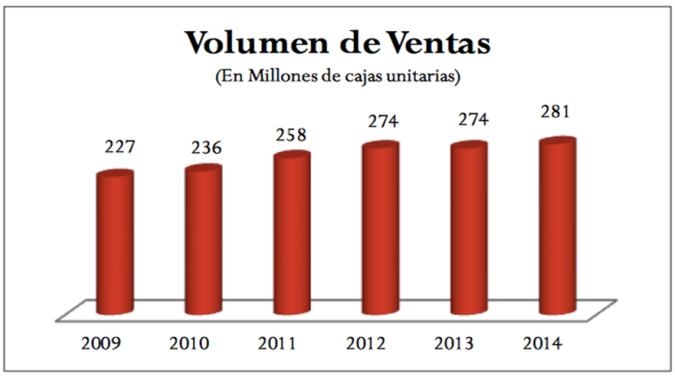


*Figura 2.*Volumen de ventas de bebidas no alcohólicas. Tomado de Corporación Lindley Memoria anual 2015, recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/bebidas-y-licores/

Además, en su Categoría de Jugos y Néctares en el 2014 se lanzaron Frugos Nutri Defensas, producto que contiene Vitaminas C, E y Zinc endulzado con stevia, el cual alcanzó una participación de 18.2% la cual es menor en comparación a la participación del año anterior de 19.1%.

Por otro lado, Powerade, producto que se encuentra en su rubro de bebidas rehidratantes, incrementó su participación en el mercado, alcanzando en el 2014 un 20.5% el cual fue mayor a comparación del 20.3% que alcanzaron el 2013.

Industria San Miguel es una empresa peruana dedicada a la producción de soft drink, néctares de frutas y agua natural. En todos sus procesos de producción, ISM cumple con estándares internacionales (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001) que certifica la alta calidad de sus productos y el respeto por su entorno.

2.2 Tendencias de la Industria (Crecimiento, Inversiones)

Hoy en día la población se encuentra más informada acerca de la buena salud y los alimentos que debe consumir; esto se debe al incremento en el índice de mortalidad por enfermedades tan comunes como son: diabetes, cáncer de mamá, hígado graso, gastritis, cáncer al colon, entre otras. Es así como nace la nueva tendencia de comprar productos naturales, con el fin de prevenir las enfermedades antes mencionadas.

Según Euromonitor, las bebidas saludables han tenido un rápido crecimiento. En el 2015, las ventas aumentaron en un 12.6%, siendo en ventas reales de dieciocho millones a más de veinte millones.

Según los consultores que hacen los estudios de Euromonitor, el consumo de bebidas

saludables ha ido creciendo notoriamente. Se realizaron proyecciones de las bebidas carbonatadas y bebidas saludables, y éstas últimas lideraron el mercado. Para este siguiente año se espera mayor preocupación por el consumo natural y la salud personal.

2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial

Este punto abarca el conocimiento de la estructura del sector, y explica cómo las cinco fuerzas de Michael Porter (Blanco, 2015) afectan el funcionamiento de la empresa. Cada una de ellas permite tener un claro concepto del negocio, para que éste sea competente frente a sus competidores. Las cinco fuerzas se dividen en: (a) Riesgo de ingreso de competidores potenciales, (b) Rivalidad entre los competidores de la industria, (c) Amenaza de productos sustitutos, (d) Poder de negociación de los clientes, (e) Poder de negociación de los proveedores.

1. **Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales.**

   El ingreso de nuevos competidores puede traer un efecto negativo o positivo en los precios del mercado; así como también en los costos de los productos que existen actualmente. Por tanto, reduce la rentabilidad del sector. Para analizar en detalle el siguiente punto se toman en cuenta a dos actores cruciales: Las Barreras de Ingreso (que dificultan el posible ingreso de los nuevos entrantes) y la reacción de los competidores (impidiendo el ingreso de nuevos competidores, mediante estrategias de coalición).

Barreras de ingreso.

- Economías de escala: En la industria de bebidas no alcohólicas y las empresas que la conforman; en específico, las que fabrican jugos, no trabajan en base a economías de escala; puesto que distribuyen sus productos en locales propios (ejemplo: Ecofresh y Naturale).

  Por tanto, para el sector representa una amenaza leve, ya que existe la posibilidad de que un competidor nuevo ingrese con un alto capital y distribuya sus productos en base a la estrategia de penetración de mercados.

- Diferenciación del producto: Actualmente los competidores que conforman el sector no ofrecen un producto diferenciado. Si bien es cierto ofertan productos hechos a base de frutas exóticas; sin embargo, la publicidad que ofrecen es muy débil y aún no se explotan productos tan ricos en vitaminas como lo son el aguaje y la cocona.

  Para el sector representa una amenaza, ya que hay oportunidad para el ingreso de potenciales competidores.

- Requisitos de capital: La inversión que requiere una empresa para ingresar al sector no es elevada, ya que la maquinaria para fabricar los jugos de frutas no es costosa, y los insumos, la pulpa y demás ingredientes se encuentran en la Amazonía peruana (no se requieren insumos importados).

Para el sector es una amenaza, ya que el margen del mismo se verá afectado con el posible ingreso de competidores que posean un poder adquisitivo alto y quieran ofrecer un producto diferenciado.

- Acceso a los canales de distribución: Dentro del sector se encuentran competidores con distintos tipos de canales de distribución. Unos distribuyen mediante sus propios establecimientos (La Sanahoria); otros, la gran mayoría, distribuyen por medio de supermercados y grifos (Naturale, Ocean Spray, ABT Natural, Ecofresh, entre otros). Además, los insumos requeridos para la fabricación de los productos son fáciles de conseguir; puesto que existen empresas comercializadoras de frutas exóticas que abastecen a las empresas que fabrican jugos naturales.

  Con ello se deduce que el canal de distribución no es una barrera de ingreso grande para los posibles entrantes. Por ello se le considera como amenaza para el sector.

- Ventajas del costo absoluto: Dentro del sector se encuentran empresas que poseen atractivas curvas de experiencia (Ecofresh), que las diferencian de las demás por los años de experiencia que tienen en el mercado, y por las ventajas obtenidas por el costo absoluto.

  Por tanto, es una oportunidad para el sector, ya que las empresas que quieran ingresar lo hacen con un costo absoluto alto y sin expertiz; por ende, no les beneficia de ninguna manera.

- Política gubernamental: Si bien es cierto La Ley de promoción de la Inversión en la Amazonía, busca promover la inversión privada, las empresas que incursionen en un nuevo negocio deben de ser reguladas por la ley forestal. Además de ser acreditada por diversas certificaciones, por ser el aguaje, un producto natural. Con ello se concluye que la política gubernamental es una oportunidad para el sector, ya que las empresas que deseen ingresar al mercado se encontrarán con este tipo de barreras.

Reacción de los competidores.

Las respuestas reactivas frente a nuevos competidores son escasas en este sector, ya que no existen empresas que realicen alianzas estratégicas para derrotar a posibles competidores interesantes. Por ello se le considera como amenaza para el sector.

Matriz de Atractividad

Para entender qué tan atractivo es el mercado, se debe emplear la matriz de atractividad que proviene de los factores críticos del análisis de las fuerzas competitivas de la industria, para su correcta elaboración. Es así como el puntaje de cada una de ellas indica que tan atractivo es el mercado y que oportunidades pueden ser ventajosas para la empresa (Sectur, 2016).

A continuación, se realizará una matriz de atractividad por cada fuerza fuerza competitiva, la cual nos va a indicar si la empresa se encuentra en ventaja o desventaja en el sector. El resultado de cada matriz; si ésta es mayor a 2.5, determina que la empresa se encuentra en un sector que posee varias oportunidades, en dónde podrá optimizar sus fortalezas y fácilmente enfrentar sus amenazas y minimizar sus debilidades.

La tabla 10 muestra los siguientes resultados:

Tabla 10

Matriz de Atractividad del Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales

Item	Factores Criticos	Intensidad					
		No Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	Valor Logrado
	Riesgo de ingreso de competidores potenciales						
01	Economia de Escala			X			3
02	Diferenciaciòn de Productos			X			3
03	Requisitos de capital				X		4
04	Canales de Distribución			X			3
05	Ventajas de costo absoluto				X		4
06	Política Gubernamental					X	5
07	Reacción esperada de los competidores			X			3
	Total						3.57

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico”, por la Universidad San Ignacio de Loyola(USIL), 2013.

1. **Rivalidad entre los competidores de la industria.**

La intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria; ya sea alta o baja, se ve reflejada en los precios que cada uno oferta. En muchas ocasiones afectan a la rentabilidad del sector. Para realizar con mayor efectividad el análisis, se tomarán en cuenta; de manera independiente, a tres componentes esenciales: Estructura competitiva, comportamiento de la demanda, y barreras de salida.

Estructura competitiva.

- Número de competidores y diversidad: Dentro del sector existen diferentes empresas que ofertan productos similares al que se propone en el presente

trabajo; un jugo natural endulzado con stevia (Ecofresh, Naturale, La Sanahoria, entre otras). Cada una de ellas.

- Falta de Diferenciación: Las cualidades de los insumos que la competencia usa en cada uno de sus productos son de alto beneficio para la salud; sin embargo, no muestra una diferenciación clara en el producto en sí. Por ello para el sector es una amenaza, ya que nuevos entrantes pueden proponer un producto diferenciado y atacar a las demás empresas que actualmente se encuentran en la industria.
- Incremento de la capacidad: Los productos ofertados dentro de este sector no son de consumo masivo; ya que la tendencia de consumir productos saludables es reciente, y el consumidor se está adaptando a ello poco a poco. A causa de esto, las empresas en competencia no aumentan su capacidad de producción, ya que no habría demanda que la cubra. Conociendo las preferencias del consumidor y las tendencias actuales, se concluye que es una oportunidad, ya que este sector tiene un margen de ganancia alto por ser un producto nuevo.
- Competidores diversos: En este sector es escaso el número de competidores informales que quieran competir, ya que al ser los insumos frutos frescos, tienden a fermentarse y a perecer en poco tiempo. Para el sector es una oportunidad.

Comportamiento de la demanda.

Dentro del sector, la categoría de jugos y aguas están dinamizando el sector, ya que la tendencia de consumir sano y cuidar la salud es uno de los

principales intereses de la población. Para el sector es una oportunidad para poder incrementar los márgenes de ganancias por medio del aumento de la demanda.

Barreras de salida.

Activos especializados: Para la producción de jugos naturales, se requieren de máquinas industriales, y el costo de las mismas no baja de los 10,000 dólares (Henan Wanda Chemical Equipment Co., 2016). Por tanto, es una oportunidad para el sector, ya que es una inversión alta y requiere de mayor capital. La tabla 11 muestra el siguiente resultado:

Tabla 11

Matriz de Atractividad de la Rivalidad entre los Competidores de la Industria

Item	Factores Criticos	Intensidad					Valor Logrado
		No Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	
Rivalidad entre los competidores de la industria							
01	Gran número de competidores			X			3
03	Falta de diferenciación			X			3
04	Competidores diversos				X		4
05	Comportamiento de la demanda				X		4
06	Incremento de capacidad				X		4
07	Activos especializados					X	5
	Total						3.83

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico", por la Universidad San Ignacio de Loyola(USIL), 2013.

2. Amenaza de productos sustitutos.

El sector actualmente cuenta con sustitutos directos, por ser comercializadores de productos 100% naturales. Los más resaltantes son: Ecofresh, Vitta Fresh, y Naturale.

Se les considera dentro del término sustituto directo, ya que las propiedades que ofertan estos jugos son 100% naturales y no se pierden por no contener preservantes.

Por otro lado, se tiene como sustituto indirecto al Grupo AJE. Lo consideramos importante, ya que ellos tienen una curva de experiencia mayor a todas las demás en competencia, con un costo absoluto cero por poseer la gama de productos que tienen en la actualidad. La tabla 12 muestra el siguiente resultado.

Tabla 12

Matriz de Atractividad de los Productos Sustitutos

Item	Factores Criticos	Intensidad					Valor Logrado
		No Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	
		Productos Sustitutos					
01	100% Natural					X	5
02	Calidad/Precio				X		4
	Total						4.50

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico", por la Universidad San Ignacio de Loyola(USIL), 2013.

3. Poder de negociación de los clientes.

Los clientes son aquellos a pesar de buscar una calidad superior y servicios especializados, fuerzan al sector a bajar los precios del mercado; sin tomar en cuenta la rentabilidad. A continuación, se explica en detalle razones por las cuales un cliente tiene poder.

Nivel de concentración de clientes: Los actuales consumidores que compran este tipo de productos son independientes, no cooperan en conjunto. Por

ello no hay razón por la cual impongan un precio que los beneficie; esto favorece al sector y es una oportunidad para seguir operando, obteniendo los mismos márgenes de ganancia.

Volumen de Compra del Cliente: Actualmente, los consumidores compran por unidades y los distribuidores por docenas. No existe cliente que tenga la capacidad económica para comprar mayores cantidades. Esto representa una oportunidad para el sector, ya que no hay motivo para bajar el margen de ganancia.

Productos diferenciados: En este sector no existen los productos diferenciados; sin embargo, hay una diferencia en cuanto al sabor y al tipo de fruta que ofrece cada empresa. El cliente puede gustarle los cítricos y no los frutos dulces; lo cual puede ser de desventaja para un tipo de empresa que no oferta productos con vitamina C. Para el sector es una amenaza, ya que no hay una variedad en los productos, y tampoco diferenciación.

Costo de cambio de proveedor: Es cero, ya que no hay un contrato de por medio que enganche al cliente con una empresa en particular. Para el sector es una amenaza, ya que el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente. La tabla 13 muestra el siguiente resultado.

Tabla 13

Matriz de Atractividad del Poder de Negociación de los Clientes

Item	Factores Criticos	Intensidad					Valor Logrado
		No Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	
Poder de Negociaciòn de los Clientes							
01	Poca concentraciòn de los Clientes					X	5
02	Compran en grandes volúmenes					X	5
03	Productos son diferenciados				X		4
04	Costos cambio de proveedor		X				2
	Total						4.00

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico", por la Universidad San Ignacio de Loyola(USIL), 2013.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Existen proveedores con poder de negociación que poseen la capacidad de reducir los beneficios de un sector, y ello se debe a su nivel de importancia en el mercado. Los proveedores tienen poder si en el sector existe lo siguiente:

Concentración de los proveedores: En el sector no existe una concentración de los proveedores, ya que hoy en día existen varios ofertantes de frutos exóticos. Inclusive se tiene a la misma Amazonía con los diferentes agricultores que están dispuestos a vender sus productos. Para el sector es una oportunidad.

Diferenciación de productos: Los proveedores no ofrecen un producto diferenciado al 100%. Lo único que los diferencia es el estándar de calidad que ofertan. Para el sector es una leve amenaza, ya que el estándar de calidad ofertado por cada proveedor, incrementa los costos de los insumos.

Productos sustitutos: Existe la ausencia de sustitutos en este sector, ya que el insumo es único e irremplazable. El mango es mango, y el aguaje es aguaje. La única razón para sustituir serían los saborizantes y/o colorantes; pero estos ya salen del enfoque que se le da al producto (por las propiedades que posee). Por tanto, es una amenaza para el sector, ya que los proveedores conforman un monopolio al vender los insumos. La tabla 14, muestra el siguiente resultado:

Tabla 14

Matriz de Atractividad del Poder de Negociación de los Proveedores

Item	Factores Criticos	Intensidad					Valor Logrado
		No Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	
	Poder de Negociación de los Proveedores						
01	Poca concentración de los proveedores				X		4
02	Productos sustitutos		X				2
06	Productos diferenciados			X			3
	Total						3.00

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico", por la Universidad San Ignacio de Loyola(USIL), 2013

Los factores críticos de éxito tienen características particulares: se encuentran relacionados con las actividades internas de la empresa, y son propios de cada negocio (en el cuál se requiere el soporte del análisis de las fuerzas competitivas de Porter) (Blanco, 2015).

En cada una de las fuerzas competitivas de Porter se tienen factores críticos de éxito, los cuales tienen pesos distintos en cuanto a valor atractivo. La tabla 15muestra la matriz de atractividad del sector que es la unión de cada una de las matrices anteriormente desarrolladas.

El puntaje que arroja la siguiente, de 3.78, es muy atractivo para la empresa, ya que determina que ésta se encuentra en un sector que posee muchas oportunidades, logrando así optimizar sus fortalezas para poder enfrentar sus amenazas y minimizar sus debilidades.

Tabla 15

Matriz de Atractividad del Sector

Item	Factores Criticos	Intensidad					Valor Logrado
		No Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	
	Rivalidad entre los competidores de la industria						
01	Gran número de competidores			X			3
03	Falta de diferenciación			X			3
04	Competidores diversos				X		4
05	Comportamiento de la demanda				X		4
06	Incremento de capacidad				X		4
07	Activos especializados					X	5
	Total						3.83
	Riesgo de ingreso de competidores potenciales						
01	Economia de Escala			X			3
02	Diferenciaciòn de Productos			X			3
03	Requisitos de capital				X		4
04	Canales de Distribución			X			3
05	Ventajas de costo absoluto				X		4
06	Política Gubernamental					X	5
07	Reacción esperada de los competidores			X			3
	Total						3.57
	Poder de Negociaciòn de los Proveedores						
01	Poca concentración de los proveedores				X		4
02	Productos sustitutos		X				2
06	Productos diferenciados			X			3
	Total						3.00
	Poder de Negociaciòn de los Clientes						
01	Poca concentraciòn de los Clientes					X	5
02	Compran en grandes volúmenes					X	5
03	Productos son diferenciados				X		4
04	Costos cambio de proveedor		X				2
	Total						4
	Productos Sustitutos						
01	100% Natural					X	5
02	Calidad/Precio				X		4
	Total						4.50
	Total General						3.78

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico”, por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), 2013.

2.4 Análisis de la Competencia

El producto, pertenece a la industria de bebidas sin alcohol. Asimismo, existe una entidad la cual está conformada por las empresas más representativas y conocidas en el ámbito de jugos, refrescos, rehidratantes y gaseosas. Se trata de la Asociación de la industria de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú ([ABRESA], 2016). Por medio de ella, se obtiene el comportamiento de cada categoría.

Las categorías son las siguientes:

1. Gaseosas
2. Agua embotellada
3. Jugos y néctares
4. Refrescos (líquido)
5. Bebidas rehidratantes y funcionales

El producto perteneciente al proyecto de empresa, se encuentra dentro del rubro de jugos y néctares; Sin embargo, dentro de la categoría se puede apreciar que hay jugos naturales y jugos artificiales (o con adictivos, saborizantes, entre otros) por lo que no será considerado como competencia directa ya que el producto que se plantea comercializar es puramente natural, además de que los refrescos están orientados a saciar la sed y el producto a comercializar se ofrecerá como un jugo de frutas con beneficios para la salud.

La competencia será dividida en dos partes: (a) competidores directos, (b) competidores indirectos.

- **Competidores directos.**

Como competencia directa, se tiene al conjunto de empresas que comercializan productos 100% naturales, sin adictivos ni preservantes y que tienen beneficios para la salud. Dentro de los competidores directos, también se están considerando a los jugos naturales endulzados con stevia, se puede apreciar en la tabla 16.

Tabla 16

Competidores Directos en el Rubro de Jugos y Néctares

Empresa	Logo	Marca	País	Dirección	Canal de distribución	Descripción	Ingredientes
Food Pack		Ecofresh	Perú	Sta Rosa 336, Urbanización Aurora.Ate.Lima	Canal Corto	Empresa procesadora de frutas y derivados. Con 20 años de experiencia, comercializa productos a base de fruta 100% natural en supermercados y grifos del país.	Jugo de piña y naranja / naranja y zanahoria Ácido ascórbico Sorbato de potasio Ácido cítrico
Phoenix Foods		Vitta Fresh	Perú	Calle Cappa 268 - Urb. de la industria	Canal Corto	Empresa fundada en 1997 dedicada a la comercialización, logística y control de vegetales perecibles enteros. La marca en jugos naturales que comercializa se denomina Vitta Fresh.	Jugo de piña, granada u otras frutas y verduras. Agua
Naturale		Naturale	Perú	La Arboleda. Ate	Canal largo	Ofrece productos como concentrados de fruta, helados soft, zumos y bebidas listas para tomar los cuales son ofertados en supermercados de Lima y provincias.	Maiz morado o maracuyá Piña Membrillo Canela, clavo de olor Azúcar, manzana

Nota. Tomado de “Historia de la empresa”

- **Competidores indirectos.**

Como se mencionó anteriormente, se considerará competidor indirecto a los productos que cumplen la misma función de aliviar la sed; sin embargo, no tienen la misma naturaleza del producto a comercializar. Entre las principales empresas y marcas se tiene, como indica la tabla 17:

Tabla 17

Competidores Indirectos en el Rubro de Jugos y Néctares

Empresa	Logo	Productos	País	Descripción
Ajegroup			Perú	Fundada en 1988. Con presencia en 23 países de América Latina. Ofrece agua mineral, bebidas carbonatadas, rehidratantes y energizantes. Por otro lado, ofrece néctares de frutas como Pulp y té verde con sabores naturales el cual está considerado como refresco.
Corporación Lindley			Perú	Empresa elaboradora, procesadora y embotelladora de bebidas gasificadas. Cuenta con 8 plantas de bebidas gaseosas, aguas, jugos, néctares, bebidas isotónicas y energizantes. Como néctares, se tiene a Frugos del Valle, el cual no tiene preservantes y como agua con jugo natural de frutas se tiene a aquarius.

Nota. Tomado de "Historia de la empresa"

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa.

Las empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, son parte de la competencia directa que se mencionó en el punto anterior. La tabla 18, enumera a las empresas competidoras, sus productos y similitudes o diferencias con el producto que se piensa comercializar en el proyecto.

Tabla 18

Similitudes y Diferencias de la Competencia Directa

Empresa	Marca	Logo de marca	Producto	Similitudes	Diferencias	Ingredientes
Food Pack	Ecofresh			- Es un producto 100% natural y endulzado con stevia. - Punto de venta solo en Supermercados.	- No tiene presentación en frutas exóticas. - La forma de consumo es como un jugo de frutas.	Jugo de piña y naranja / naranja y zanahoria, ácido ascórbico, Sorbato de potasio, ácido cítrico.
Phoenix Foods	Vitta Fresh			- Es un producto 100% natural. - Puntos de venta: Lima y La Molina	- No tiene presentación en frutas exóticas. - La forma de consumo es como un jugo de frutas.	Jugo de piña, granada u otras frutas y verduras, agua.
Naturale	Naturale			- Es un producto natural y endulzado con stevia.	- No tiene presentación en frutas exóticas. - La forma de consumo es como un jugo de frutas. - Realizan economía de escala por tener mayor acceso a los canales de distribución. - Punto de venta solo en Supermercados Wong y Metro, Vivanda, Tottus. Venta directa a cadenas de restaurantes.	Maiz morado o maracuyá, piña, membrillo, canela, clavo, de olor Azúcar, manzana.

Nota. Tomado de "Historia de la empresa"

Si bien es cierto, Ecofresh, Vitta Fresh y Naturale producen jugos de frutas tropicales, y este es consumido por aquellas personas que requieren de medicina natural. A diferencia de la nueva empresa que está en plan de creación (Frutiexotic), ésta va a producir un jugo de aguaje y cocona que no es un remedio casero ni para aliviar dolencias, es; por otro lado, para calmar la sed, con el plus de ofrecerle al cliente el único jugo creado en el Perú con una combinación de frutos exóticos, que además puede consumirlo regularmente, porque es endulzado con stevia, sin tener problemas postreros de enfermedades

como la diabetes.Es esta la razón por la cual no será considerada competencia directa, Fitosana es publicitado como remedio, Frutiexotic no. Por otro lado, será importante considerar el nivel de precios que tienen los competidores, como se puede apreciar en la tabla 19:

Tabla 19

Nivel de Precios en los Competidores

Marca	Producto	Presentación	Precio
Ecofresh	Jugo natural de frutas (todos los sabores)	Botella 250 ml	S/.4.10
		Botella 500 ml	S/. 8.19
		Botella 1L	S/.10.29-S/.14.60
VittaFresh	Jugo natural de frutas (todos los sabores)	Botella 500 ml	S/.8.79-S/.9.90
		Botella 1L	S/.15.90
Naturale	Chicha morada natural	Botella 500 ml	S/. 2.49
		Botella 1L	S/. 4.49

Nota. Tomado de "Supermercados Wong". Recuperado de https://www.wong.com.pe/FO/supermercados/index.go?search=2&caip=20

2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos.

Para tener clara la participación de mercado, es pertinente mencionar que se está considerando tanto a la competencia directa e indirecta porque ambas calman la misma necesidad: Saciar la sed con un producto de buen sabor. En la tabla 20 se puede apreciar la cuota de participación en cada categoría:

Tabla 20

Cuota de Participación en la Categoría Jugos, Refrescos y Néctares 2011-2015

% Del consumo a domicilio volumen	2011	2012	2013	2014	2015
Ajeper S.A.	38.3	38.5	37.9	36.9	37
Gloria S.A., Grupo	19.7	19.2	17.1	18.2	18.6
Corp. Lindley S.A.	14.9	14	15.1	15.1	14.6
Laive S.A.	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5
Industrias San Miguel	2.3	2.4	2.3	2.2	2.2
P & D Andina Alimentos S.A.	1	0.9	1	1	1
De Watt Perú S.A.	0.9	0.9	1	1	1
Food Pack S.A.C.	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3
Consorcio Bander S.A.	0.2	0.1	-	-	-
Corp. José R. Lindley S.A.	-	-	-	-	-
Otros	20.3	21.7	23	23	22.9

Nota. Tomado de "Euromonitor Internacional" de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, tienda de cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio (2016). Recuperado de https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related

2.4.3 Matriz de Perfil Competitivo.

Para entender el nivel de competencia que tiene el producto a comercializar, se han fijado ocho factores críticos determinantes de éxito, los cuales fueron validados por dos expertos cuando se les preguntó por los productos naturales (nutricionista e ingeniero alimentario).

Los factores mencionados son los siguientes:

1. Producto 100% natural.
2. Uso de frutos exóticos y/o nativos. Se debe a la comercialización de los jugos convencionales, sin aprovechar los frutos exóticos

pertenecientes a la sierra y amazonía peruana los cuales tienen ventajas en el consumo.

3. Orientación por la salud de las personas, es decir la demostración de los beneficios del producto a la salud del consumidor. En este caso consumidora porque está orientado al público femenino.
4. Uso de edulcorantes naturales: El jugo del día de hoy es el que no lleva azúcar, sino edulcorantes que no dañen la salud de las personas como la stevia.
5. Sabor agradable.
6. Evitar el uso de adictivos y preservantes: De esta manera, se comercializará un producto natural.
7. Presencia en supermercados para asegurar una adecuada cobertura.
8. Certificaciones sanitarias: Es necesario para lanzar al mercado el producto, pero también para demostrar que se trata de un bien que cumple las normas alimentarias vigentes, que es adecuado para la salud y de las ventajas que puede ofrecer el consumo del mismo.

La Matriz del Perfil Competitivo es una herramienta que ayuda a identificar a los competidores más resaltantes de una empresa, de tal manera que se analizan, a su vez, las fortalezas y debilidades que ellas poseen tomando en cuenta los factores críticos en selección.

Los pesos se distribuyen en cada factor determinante, para poder indicar el nivel de importancia de aquel factor para la industria.

Con respecto a los valores, se le asigna a cada uno un valor que va desde el "1" al "4", teniendo las siguientes definiciones: 1 (Debilidad mayor), 2 (Debilidad menor), 3 (Fortaleza menor), y 4 (fortaleza mayor).

Los valores totales van a indicar al competidor que posee el valor más alto, el cual da a entender que es el más amenazador de la industria; y aquel con el menor valor, será el más débil.

Es así como la tabla 21 muestra que la empresa que esta investigación está lanzando será la más competente del sector.

Tabla 21

Matriz de Perfil Competitivo para el Producto a Comercializar y sus Competidores

	Factores determinantes de éxito	Peso	Frutiexotic		Vitta Fresh		Ecofresh		Naturale	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Producto 100%	0.16	5	0.80	4	0.64	4	0.64	3	0.48
2	Uso de frutos exóticos y/o nativos	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	2	0.28
3	Orientación por la salud de las personas	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.3
4	Uso de edulcorantes naturales	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
5	Sabor Agradable	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42
6	No uso de aditivos y preservantes	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
7	Presencia en supermercados	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8	Certificaciones sanitarias	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.6
	Totales	100%		4.01		3.71		3.3		2.8

Nota. Tomado de opinión de usuario, tablas nutricionales de cada producto y publicidad realizada por marca.

El resultado denota lo siguiente: La empresa tiene como competidores a empresas que tienen sus productos en cadenas de frío para su mantenimiento y cuidado. Por otro lado, estas marcas tienen presencia en supermercados las cuales están ubicadas en la zona de frutas y verduras por ser un producto natural, con refrigeración necesaria y de insumos de la zona a

diferencia de la competencia indirecta la cual está ubicada en el rubro de bebidas, refrescos, gaseosas u otros.

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado

En esta sección se aplicará la herramienta PESTE, que consta de un estudio a aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, que se debe tener en consideración, pues es el entorno externo que rodea a la empresa. A continuación, se desarrollará cada uno de los componentes:

2.5.1 Análisis Político - Gubernamental.

La victoria de las elecciones presidenciales 2016 la obtuvo Pedro Pablo Kuczynski (Peruanos por el Kambio) (RPP, 2016)

La competencia estaba muy reñida; y a pesar de la victoria que obtuvo PPK, muchos comentaristas dudaban de sus capacidades para llevar al Perú por el camino correcto.

Sin embargo, hoy en día se comenta todo lo contrario. El papel que lleva Pedro Pablo Kuczynski como presidente del Perú, ha dejado buenas expectativas para este 2017, ya que las proyecciones del crecimiento al cierre del 2016 se han estimado en un 4%, mejorando resultados anteriores, cuando el Perú tenía como presidente a Ollanta Humala (Xinhui, 2016).

La reactivación económica del país se deja sentir, y ello se debe a los buenos resultados obtenidos en los últimos meses.

Por otro lado, en noviembre del 2016, Pedro Pablo Kuczynski visitó Huánuco con el fin de inaugurar el Puente Pachitea, el cual es el segundo puente

más grande del Perú. Este puente trae beneficios para muchos pobladores de la zona, ya que estarán más cerca de sus dirigentes.

En aquella inauguración mencionó el problema que tiene la Amazonía peruana por la escasa plantación de bosques, es por ello que sembrará dos millones de hectáreas de bosques para así atraer lluvia y sea de beneficio para el pueblo, además de la forestación, incentivará el cultivo de cacao, café y la ganadería. (RPP, 2016)

2.5.2 Análisis Económico.

Producto Bruto Interno ([PBI], 2016).

Para el año 2015, el PBI tuvo un crecimiento del 3.26% (INEI, 2016). Según la publicación, estas cifras se deben al crecimiento de los servicios (4.89%) y las actividades primarias en un 7.37%. En tanto, las actividades de transformación disminuyeron en un 3.07%.

El Banco Central de Reserva ([BCR], 2016), proyecta un crecimiento del 4% para dicho año, mientras que para el 2017 se plantea un 4.6%.

Perú será una economía en fuerte expansión a nivel Sudamérica, con miras al 2021, Brasil seguirá siendo la mayor economía de la región sudamericana, con un PBI de US$ 2.5 billones de dólares. Mientras que Perú posiblemente tendrá un PBI próximo a los US$ 450 miles de millones según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (CEPLAN, 2015). Éste dato es importante, ya que se puede disponer de planes de contingencia para estar

preparados ante situaciones y eventos posibles; analizando el pasado y construyendo un nuevo futuro.

A continuación, la figura 3 muestra el PBI en miles de millones.

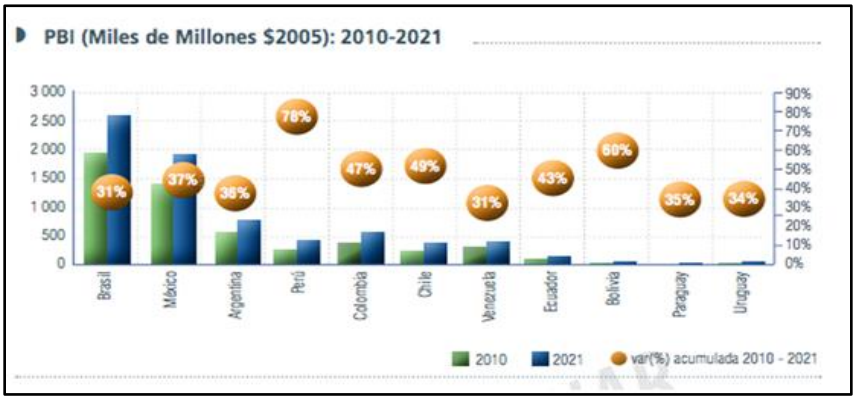


Figura 3. PBI (Miles de Millones). Tomado del Centro de Planeamiento Estratégico, por el diario Gestión, 2015.Recuperado de: http://gestion.pe/economia/sepa-como-economia-peru-al-2021-2138321/1

Crecimiento mundial.

El reporte de inflación para el año 2016 proyectó un crecimiento similar a la tasa del 2015. La tabla 22 demuestra el crecimiento de las economías emergentes, en la cual el Perú figura como una de las más estables de América Latina y El Caribe.

Tabla 22

Crecimiento Mundial

Crecimiento mundial (variaciones porcentuales anuales)									
	PPP% 2015	Comercio Perú %	2014	2015	2016 RI Mar.16	2016 RI Jun.	2017 RI Mar.16	2017 RI Jun. 16	2018 RI Jun. 16
Economías en desarrollo	57.6	52.6	4.6	4.0	4.3	4.1	4.7	4.6	4.8
1. China	17.1	22.2	7.3	6.9	6.5	6.5	6.2	6.2	6.0
2. India	7.0	2.2	7.2	7.6	7.4	7.4	7.6	7.6	7.6
3. Rusia	3.3	0.5	0.7	-3.7	-1.1	-0.8	1.2	1.2	1.4
4. Brasil	2.8	4.1	0.1	-3.8	-3.5	-3.8	0.0	0.2	1.2
5. Chile	0.4	3.2	1.8	2.1	2.2	1.8	2.7	2.5	2.7
6. Colombia	0.6	3.0	4.4	3.1	2.4	2.4	3.2	3.0	3.7
7. México	2.0	3.4	2.3	2.5	2.6	2.6	2.9	2.7	2.8
8. Perú	0.3	-	2.4	3.3	4.0	4.0	4.6	4.6	4.2

Nota: Adaptado de Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: http://www.bcrp.gob.pe/

Inflación.

En cuanto a la inflación, la acumulada ha pasado de los 4,47 por ciento a 3,54 por ciento en mayo del 2016. Ello se debe a la reversión de los choques que han ocurrido internamente por el Fenómeno El Niño; por otro lado, a causa de la reducción de las expectativas inflacionarias y la apreciación de la moneda nacional en febrero del 2016.

La reducción de la inflación trae un mejor escenario para los consumidores quienes se animarán a comprar mayor cantidad de los productos; en cuanto a bebidas y alimentos.

A continuación, la tabla 23 muestra el porcentaje de variación de la inflación en el quinquenio 2011-2016

Tabla 23

Inflación

	Inflación (Variaciones porcentuales)							
	Peso	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Ene-May.	2016 12 Meses
IPC	100,00	4,74	2,65	2,86	3,22	4,40	1,37	3,54
1. IPC sin alimentos y energía	56,4	2,42	1,91	2,97	2,51	3,49	1,51	3,33
a. Bienes	21,7	2,37	1,60	2,62	2,43	3,57	1,63	3,58
b. Servicios	34,8	2,45	2,10	3,18	2,55	3,44	1,44	3,18
2. Alimentos y energía	43,6	7,70	3,55	2,73	4,08	5,47	1,21	3,78
a. Alimentos y bebidas	37,8	7,97	4,06	2,24	4,83	5,37	1,63	4,10
b. Combustible y electricidad	5,7	6,01	0,22	6,09	-0,85	6,20	-1,71	1,59

Nota: Adaptado de Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: http://www.bcrp.gob.pe/

2.5.3 Análisis Legal.

La ley de promoción de la inversión en la Amazonía (Ley 27037), busca promover la inversión privada otorgando concesiones de obra de infraestructura, ya sea portuaria, turística, entre otros; pero en ámbitos de nivel forestal debe ser regulado por la ley forestal; la cual ofrece medidas de tipo tributarias, por ejemplo, si se realiza actividades de producción primaria o de la transformación de cultivos oriundos como el aguaje; están exonerados del impuesto a la renta. A la vez, tienen beneficios al ser excluidos del pago del Impuesto General a las Ventas ([IGV], 2016), para aquellas empresas que se dediquen a la comercialización de productos y presten servicios en la zona. Esta medida ha tenido un efecto en el precio del combustible, lo ha mantenido estable en términos de fletes.

Al ser un producto natural y alimenticio, requiere de diversas certificaciones como el de Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control ([APPCC], 2016) (HACCP por sus siglas en inglés), que permite conocer cuáles son los peligros determinados y qué medidas se puede tomar para lograr un mayor control, con la finalidad de garantizar la inocuidad de los alimentos. También debe contar con una certificación ISO 9001:2008, que mide la gestión de calidad dentro de una empresa, de esta forma se obtiene un enfoque basado en procesos donde el pilar es la mejora continua.

Dicho producto también debe de contar con registros sanitarios para su correcta comercialización, para poder asegurar la inocuidad de la bebida y su práctica distribución.

2.5.4 Análisis Demográfico.

Entorno Demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014), informó que la población en el Perú llegó a 31 millones 151 mil 643 habitantes, de las cuales casi el 50% son mujeres. Dentro de este grupo, el rango de edad fértil o infértil (15-54 años) representan el 58% de la población femenina y a nivel Lima son casi el 20% (3 millones 461 mil 140 habitantes).

La tabla 24 muestra el rango de edades por NSE.

Tabla 24

Rango de edades según APEIM

Rango de edad	Promedio	A	B	C	C1	C2	D	E
<= 12	18.09%	14.10%	14.00%	16.70%	16.00%	18.00%	21.50%	26.30%
13 -17	8.09%	6.50%	6.80%	8.50%	8.50%	8.50%	8.70%	9.10%
18-25	14.30%	12.00%	13.20%	14.40%	14.30%	14.50%	15.80%	15.90%
26-30	7.57%	8.80%	7.10%	7.40%	7.50%	7.20%	6.90%	8.10%
31-35	6.73%	5.70%	7.60%	6.30%	6.30%	6.20%	7.50%	7.50%
36-45	13.33%	13.60%	12.60%	13.70%	12.80%	15.20%	12.90%	12.50%
46-55	12.57%	15.40%	13.80%	13.60%	14.10%	12.70%	10.70%	7.70%
56 +	19.30%	23.90%	24.80%	19.40%	20.40%	17.70%	16.10%	12.80%

Nota. Adaptado de "Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2016", por la Asociación peruana de Investigación de mercados (APEIM), 2016. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf

Consumo Privado

La población en general tiene distintos tipos de necesidades, siendo la principal la de alimentos y bebidas. (Ipsos Perú, 2014). La tabla 25 muestra el gasto promedio mensual según Nivel Socioeconómico.

Tabla 25

Gasto Promedio Mensual Según NSE

Rubros	Total Lima 2013 (S/.)	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Alimentos y bebidas	1,236	1,585	1,472	1,276	1,002	854
Alquiler de vivienda, combustible, electricidad, etc	651	1,583	1,086	597	373	203
Esparcimiento, diversión, servicios culturales	279	996	519	230	108	68
Cuidado y conservación de la salud	242	588	358	230	152	90

*Nota.*Adaptado de "Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2014", por Ipsos Perú, 2015, Lima: Ipsos.

De acuerdo a este informe, el gasto promedio mensual del hogar se ha incrementado de s/. 2,850 en el año 2012 a s/. 2,985 en el año 2013. De las cuales, en promedio el 33% está destinado a alimentos y bebidas.

Con respecto a la preferencia hacia los productos saludables, especialmente hacia bebidas no alcohólicas, se establece que, en el año 2009, Lima Metropolitana consumía tres litros y medio de néctar al año, mientras que en refrescos fluidos era cinco litros en promedio. (INEI, 2009).

A continuación, se aprecia en la siguiente tabla 26:

Tabla 26

Perú: Consumo Promedio per Cápita Anual de Bebidas por Ámbito Geográfico

Principales tipo de bebida	Total	Lima Metropolitana	Resto País
Aguas minerales y de mesa (Litro)	4.9	8.2	3.4
Gaseosas (Litro)	27.3	33.3	24.7
Néctar (Litro)	2.4	3.5	1.9
Refrescos fluídos (Litro)	2.8	5.2	1.8

Nota. Adaptado de “Consumo de alimentos y bebidas”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

En términos de preferencia en el consumo, los peruanos son capaces de pagar 123% más en productos saludables frente a otros que no lo son, y ello se debe a la inclinación hacia productos denominados “light” que ayudan a mantener un ritmo de vida sana y regular su peso. (Kantar Worldpanel Perú, 2012). Cabe mencionar, que la Asociación Internacional Unión para el

Biocomercio Ético ([UEBT], 2012); determinó que los peruanos se inclinan en un 89% a alimentos orgánicos o provenientes del comercio justo.

Considerando el consumo de bebidas naturales y saludables, estas han tenido un crecimiento del 17% en el año 2015, especialmente en los tés frutados liderados por marcas como Herbi, siendo este segmento el que obtiene mayor dinamismo a comparación a otras bebidas no alcohólicas. (Euromonitor, 2016).

De acuerdo a este análisis, es necesario mencionar que el consumidor limeño desconoce aún de los productos exóticos nativos de la selva peruana y sobretodo de sus propiedades nutricionales, es por ello que es necesario realizar degustaciones y prueba de producto para dar a conocer los beneficios funcionales que genera el consumo de frutos exóticos tales como el aguaje y la cocona.

2.5.5 Análisis Tecnológico.

Indudablemente, el añadir la tecnología de las redes sociales es una estrategia que bajo ninguna circunstancia podría pasar desapercibido, pues ayuda a aproximar de manera eficaz a las personas con las empresas, pues existe una comunicación interna y externa. De manera paralela sus alcances deben ser estudiados por los especialistas en las áreas de ventas, marketing y distribución de las organizaciones.

A continuación, la figura 4 muestra la frecuencia de uso en redes sociales:



Figura 4. Frecuencia de uso de redes sociales. Tomado de "Infografía: Uso de las redes sociales", por clases de periodismo, 2014. Recuperado de http://www.clasesdeperiodismo.com/2014/10/05/infografia-uso-de-las-redes-sociales-por-genero/

Actualmente, un 35% de los peruanos que son usuarios de Internet cuentan con 3 a 4 redes sociales activas, mientras que un 30% de 5 a 6 cuentas oficiales. Con respecto a Facebook, el 97% de los peruanos tiene una cuenta en dicha red social, y le siguen Youtube y Twitter con alrededor de 60%. (Arellano Marketing, 2014).

Con respecto a la tecnología, la capacidad de innovación y uso de nuevos procesos dentro de los sectores productivos debe ser mejorado, buscando una mayor investigación dentro de los problemas sociales y ambientales que atraviesa el país, ya que son los productores rurales a nivel nacional quienes tienen un conjunto de técnicas simple. A nivel de agroindustria, que es un sector complicado, existen compañías que invierten en maquinaria, pero esto suele ser costoso, además de tener en consideración la reducción de personal que amerita para el uso de estos nuevos procedimientos. A cambio de obtener estas grandes

adquisiciones, los empresarios optan por softwares que están simplificando sus labores a precios reducidos.

Por otro lado, la empresa implementará una máquina de alta presión, la cual le dará al producto una característica que lo diferenciará del resto, siendo completamente 100% natural. Esta es de marca Hiperbaric 420, que permite una productividad media de 250 kg/hora (100 botellas de 250 mg/h) en función del tipo de producto, tratamiento bien pasado. La implementación de esta máquina aportará mayor eficiencia y una mejora en la economía para la empresa Frutiexotic.

2.5.6 Análisis Ecológico.

Un mayor consumo de aguaje

La Amazonía en el Perú cuenta con más de siete millones de hectáreas de bosques de aguajales, y unos 800 millones han sido deforestadas por tala indiscriminada. El incremento de la demanda de aguaje da como consecuencia la destrucción de más aguajales, los más afectados son las comunidades nativas, que no solamente usan los frutos para su propio consumo, sino que también usan las palmeras para construir sus viviendas.

Sin embargo, la tala no es un problema mayor, ya que la IIAP actualmente está trabajando en la producción de aguajales enanos para que sea más fácil la extracción de los aguajes, sin tener que talar la palmera (El Comercio, 2015)

Cocona

La cocona al ser un fruto cultivado en el suelo, no afecta en mayor medida a la población de la Amazonía peruana. Solo requiere ser sembrada en una zona que tenga suelo arcilloso y rico en materia orgánica.

La empresa va requerirá de la siguiente cantidad de aguaje y cocona para su producción anual, mostrado en la siguiente tabla 27:

Tabla 27

Programa Total de Compras de Materia Prima por Año para el Total de Producción considerando Merma

Años	Inventario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cocona	15	KG	58,295	81,151	84,582	90,061	95,838
Aguaje	15	KG	49,761	69,271	72,200	76,877	81,808
Stevia	10	KG	1,191	1,673	1,750	1,863	1,982

Nota. Tomado de "Preparación de jugo de aguaje y prueba pre-producción masiva".

Es así como se realiza una previa investigación de lo que acontece hoy en día en la Amazonía peruana, ya que, si bien es cierto, se va a utilizar una gran cantidad de ambos frutos, la empresa no desea afectar con ello, los distintos aguajales que posee el Perú en la Amazonía.

En el 2005, se firmó la Ley General del Ambiente, que considera diferentes aspectos ambientales, como el registro de Áreas Naturales Protegidas. De acuerdo a esta ley, se tiene en consideración temas como integración de la legislación ambiental, políticas del medio ambiente y la responsabilidad del daño ambiental, generado por grandes empresas en el país.

En términos de extracción y transformación del aguaje, fruto nativo de la selva, que actualmente genera fuente de trabajo para la población de Iquitos. (Wetlands International & Wageningen, 2006), lo que se busca en estas zonas es evitar la depredación y promover la preservación de los centros denominados aguajales, donde se realice solo la extracción del fruto, mas no la tala de la palmera.

Actualmente, las entidades gubernamentales están promoviendo campañas educativas para la conservación de los ecosistemas de aguajales en las zonas de la selva; puesto que, en términos de métodos de cosecha, estas suelen ser destructivos ya que se tala la palmera que demora como diez años en producir, y no existe alguna reposición de dichos árboles talados.

Existen siete millones de hectáreas de aguajales, de las cuales 800,000 hectáreas han sido deforestadas por la tala de la palmera para extraer el fruto. (Instituto de las Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP], 2015).

Hoy por hoy, el IIAP se encuentra trabajando para empezar con la producción de aguajales enanos para que los frutos se puedan extraer sin talar la palmera, además de educar a los extractores de que solo se animen a cortar los racimos, para ello se necesita un mayor involucramiento por parte del gobierno, así como del Ministerio del Medio Ambiente.

2.6 Oportunidades y Amenazas

De acuerdo al análisis del entorno externo, podemos definir lo siguiente:

- Apoyo y fomento a las inversiones por parte del gobierno entrante.
- Estabilidad económica en el país.
- Mayor capacitación para extractores de aguaje en la zona de Iquitos.
- Cerca del 22% de mujeres en Lima Metropolitana están en edad reproductiva.
- Más del 90% de los consumidores prefieren productos saludables.
- El sector de bebidas no alcohólicas no cuenta con un producto similar al proyecto.
- Las bebidas naturales no se encuentran segmentadas al público femenino.
- La inflación en el último periodo está en decadencia.
- Capacidad de pagar un mayor precio por bebidas naturales.

Y amenazas:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Competencia directa con alto grado de liquidez.
- Desastres naturales
- Aceptación del producto en el mercado.

Se realizó la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. El total ponderado fue superior a la media con un 2.98, reflejando que la compañía puede responder de manera positiva frente a los factores externos. (Ver tabla 28)

Tabla 28

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES	Peso	Puntuación	Total
OPORTUNIDADES			
Apoyo y fomento a las inversiones por parte del gobierno entrante.	0.04	2	0.08
Estabilidad económica en el país.	0.04	2	0.08
Mayor capacitación para extractores de aguaje en la zona de Iquitos.	0.08	3	0.24
Cerca del 22% de mujeres en Lima Metropolitana están en edad reproductiva.	0.13	4	0.52
Más del 90% de los consumidores prefieren productos saludables.	0.13	4	0.52
El sector de bebidas no alcohólicas no cuenta con un producto similar al proyecto.	0.1	3	0.3
Las bebidas naturales no se encuentran segmentadas al público femenino.	0.1	3	0.3
La inflación en el último periodo está en decadencia.	0.04	3	0.12
Capacidad de pagar un mayor precio por bebidas naturales.	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Amenaza de nuevos entrantes.	0.06	2	0.12
Competencia directa con alto grado de liquidez.	0.06	2	0.12
Desastres naturales.	0.08	2	0.16
Aceptación del producto en el mercado.	0.06	3	0.18
Total	1		2.98

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Capítulo III: Estudio de Mercado

3.1 Descripción del Servicio o Producto

El proyecto plantea la producción y comercialización de jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia. Ambos frutos son considerados exóticos, ya que son frutas completamente naturales y ecológicas que nacen por transformación en su método de agricultura, cambios en su temperatura, diferentes grados de madurez y diferentes ingestaciones entre un fruto y otro, llevando hasta los puntos de venta de frutas nuevos sabores, colores, aromas y formas de disfrutar de estos tipos de frutas tropicales (IIAP,2012). Además, el producto es considerado exótico por contar con la misma apreciación del público objetivo del proyecto quienes consideran que ambas frutas lo son.

El producto será comercializado en el mercado interno, dirigido a mujeres entre 18 y 55 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana.

La empresa contará con proveedores confiables de la ciudad de Lima, ellos tienen como socios comerciales y estratégicos a productores del departamento de Loreto, Iquitos, quienes brindarán pulpa de aguaje y cocona en fruta para la elaboración de la bebida natural. Además, en el departamento de San Martín se contará con un proveedor que brinde stevia con fines de lograr un producto orientado a lo natural.

El presente proyecto tendrá como sede principal la ciudad de Lima, en el cual se recaudarán las frutas procesadas y se realizará el envasado respectivo, así como el proceso de etiquetado, para la cual se requiere un alto nivel de cuidado e higiene para poder garantizar la salubridad del producto, siendo esta una bebida natural.

Características

Esta bebida no alcohólica, además de ser innovadora en el mercado interno, posee propiedades curativas provenientes de ambas frutas, por parte del aguaje ayuda a la mujer en temas de: (a) Menopausia, deficiencia de estrógenos, osteoporosis; (b) Agente modelador por la presencia de sitosterol y (c) Reduce el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Mientras que por parte la cocona: (a) Controla la diabetes, colesterol, enfermedades renales y hepáticas; (b) Controla el exceso de ácido úrico y otras enfermedades ocasionadas por el mal funcionamiento de los riñones y del hígado.(National Institute of Health, 2016)

Adicionalmente este producto cuenta con stevia, que es un endulzante natural, ya que el jugo de aguaje y cocona requiere de abundante nivel de azúcar para alcanzar el gusto deseado. Es por ello, que el presente proyecto tomará en cuenta a la stevia como un componente más del jugo; Además, la stevia que es un buen antioxidante, bactericida y cicatrizante, ayuda a la prevención de vaginitis, reducción de líquidos dentro del cuerpo y facilita la digestión (Asociación Española de Stevia Rebaudiana, 2016).

3.2 Selección del Segmento de Mercado

Para realizar la selección del mercado al cual el producto se dirigirá, se ha optado por realizar un proceso de segmentación el cual aplica a las siguientes clasificaciones: (a) segmentación geográfica, (b) segmentación demográfica y (c) segmentación socioeconómica.

- **Segmentación Geográfica.**

Se considerarán a las mujeres que vivan en Lima Metropolitana, ya que la distribución del producto se realizará en supermercados de la capital. En el capítulo VII, está detallado el número de sucursales de supermercados con las que trabajará el producto.

- **Segmentación Demográfica.**

Como segmentación demográfica, el público al que se dirigirá el producto es femenino y abarca un rango de 18 a 55 años porque en ese rango de edad se encuentran dos tipos de ciclos hormonales de la mujer en la cual, el primero de 18 a 30 años las mujeres se encuentran en etapa reproductiva, con un alto nivel hormonal; en contraste, al rango de 31 a 55 años en el cual la mujer necesita un equilibrio de estrógeno porque está dentro de la etapa del climaterio.

- **Segmentación Socioeconómica.**

El producto está dirigido a mujeres del nivel socio económico A, B y C.

3.3 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa permite conocer las motivaciones y sentimientos en profundidad de los consumidores actuales o futuros. Por esa razón, se aplicará en el siguiente proyecto dicha investigación. Dentro de los objetivos se plantea:

- Recoger información exploratoria sobre el segmento del mercado.
- Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas.

- Identificar argumentos y contraargumentos del producto ideal.
- Conocer la importancia y percepción de los jugos naturales de frutas.
- Identificar la frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas.
- Recoger información acerca del conocimiento de las frutas aguaje y cocona.
- Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto.
- Evaluar el nuevo concepto de producto.
- Evaluar empaques, nombres o conceptos buscando conocer las connotaciones. asociaciones, sentimientos y expectativas generadas por ellos.

Para realizar un estudio cualitativo, se utilizaron las técnicas de focus group y entrevistas a profundidad a expertos. Para la primera técnica se plantearon preguntas filtro de nivel socioeconómico y rango de edad para la cual se elaboraron pequeñas encuestas sobre los mismos. (Ver Apéndice 10)

3.3.1 Proceso de Muestreo.

Marco Muestral

En relación con lo investigado, el marco muestral está conformado por mujeres de 18 a 55 años, de los niveles socioeconómicos A, B, C; que residan en Lima Metropolitana. Para definir el público adecuadamente, el marco muestral tiene supuestos tales como (a) criterios de inclusión y (b) criterios de exclusión.

Criterios de inclusión

- Mujeres en edad reproductiva.
- Mujeres que tienen una frecuencia de consumo respecto al jugo natural de frutas.
- Mujeres que consumen frutas y vegetales sin ninguna resistencia.
- Féminas con curiosidad por probar sabores nuevos en el rubro de jugos.

Criterios de exclusión

- Mujeres que viven en zonas aledañas a Lima Metropolitana.
- Mujeres con alergia a frutos como el aguaje y la cocona.
- Mujeres que no consumirían jamás un jugo de fruta envasado.

1. Focus group.

Se ha hecho empleo de cuatro sesiones de focus group teniendo en cuenta que "Una buena regla práctica es que se deben efectuar al menos dos sesiones y que deben permanecer hasta que los grupos de entrevistados ya no entreguen más ideas, opiniones ni sentimientos" (Hair, 2010, p. 161).

La distribución de los focus group es la siguiente:

Tabla 29

Distribución y número de Focus Group realizados

Número de focus	Grupo de edad	NSE
1°	18 - 30 años	A/B
2°	31 - 55 años	A/B
3°	18 - 30 años	C
4°	31 - 55 años	C

Nota: Adaptado de los focus group realizados

Vale mencionar que en relación a grupos de entrevistados; se hace referencia a los grupos de edad y nivel socioeconómico los cuales fueron: (a) De 18 a 30 años; (b) de 31 a 55 años; (c)NSE A y B; (d) NSE C.

En términos de proceso muestral se detalla lo siguiente:

- Definición de la población: Mujeres de 18 a 55 años de edad, consumidoras finales y frecuentes de jugos naturales de frutas envasadas. Que residan en hogares de los niveles socioeconómicos Alto (A), Medio (B) y Bajo Superior (C) ubicados dentro de Lima Metropolitana.
- Tamaño de muestra: Se realizaron cuatro dinámicas grupales, con la participación de ocho personas por grupo en promedio. El primer grupo está conformado por mujeres de 18 a 30 años con preferencia hacia los jugos naturales de fruta envasados y el segundo grupo por mujeres de 31 a 55 años con las mismas preferencias, ambos de los NSE A, B y C.
- Selección de los elementos de la muestra: Para seleccionar la muestra se aplicaron las técnicas de bola de nieve y conveniencia, donde los invitados van refiriendo a otros.

A continuación, la tabla30 muestra el detalle:

Tabla 30

Ficha técnica de los Focus Group realizados

Técnica empleada	Focus Group 1	Focus Group 2	Focus Group 3	Focus Group 4
Localización	Lima Metropolitana			
Universo muestral	Mujeres de 18 a 30 años; NSE A, B que residan en Lima Metropolitana.	Mujeres de 31 a 55 años; NSE A, B que residan en Lima Metropolitana.	Mujeres de 18 a 30 años; NSE C que residan en Lima Metropolitana.	Mujeres de 31 a 55 años; NSE C que residan en Lima Metropolitana.
Técnica de reclutamiento	Bola de nieve y conveniencia			
Objetivos del estudio	Recoger información exploratoria acerca del mercado de jugos y néctares para el desarrollo de un nuevo producto.			
Temas estudiados	a) Recordación espontánea b) Aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de fruta. c) Perfil del producto ideal d) Importancia y percepción de los jugos naturales de fruta. e) Frecuencia de consumo de los jugos naturales de fruta. f) Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y Cocona. g) Degustación y prueba de producto h) Nuevo concepto de producto			
Fecha de estudio	Miércoles 8 de junio 7:50 pm	Viernes 10 de junio 8:30 pm.	Viernes 07 de abril 7:30 pm.	Lunes 10 de abril 8:48 pm.
Número de participantes	8 mujeres	7 mujeres	8 mujeres	8 mujeres
Duración	65 min	58 min	64 min	60 min

Nota: Adaptado de los focus group realizados

2. Entrevista a profundidad.

Dentro del marco muestral, se realizaron tres entrevistas a profundidad a profesionales involucrados en la industria de jugos y néctares. Se trata de un nutricionista, un ingeniero alimentario y un ingeniero alimentario con MBA en Administración de negocios; los cuales dieron la perspectiva para el desarrollo del producto. Las entrevistas fueron suficientes porque se pudo conseguir suficiente información y validación del producto a comercializar. (Robles, 2011). A continuación, las características del estudio cualitativo, en la tabla 31:

Tabla 31

Ficha técnica de Entrevistas a Profundidad

Técnica Empleada	Entrevista a Profundidad 1	Entrevista a Profundidad 2	Entrevista a Profundidad 3
Localización	Lima Metropolitana		
Técnica de reclutamiento	Técnica de escalafón		
Objetivo del estudio	Obtener información de los beneficios y viabilidad del uso de frutas exóticas, desarrollo del producto, procesos recomendados, consumo y presentación de los canales de distribución.		
Temas estudiados	a. Aspectos generales sobre el consumo de jugos y frutas. b. Información del nuevo producto. c. Procesos y recomendaciones. d. Cuidados del producto. e. Presentación en puestos de venta y demás.		
Especialista entrevistado	Nutricionista	Ing. Alimentario	Ing. Alimentario, MBA Administración
Fecha de estudio	Lunes 13 de junio de 2016	Viernes 17 de junio de 2016	Viernes 14 de abril de 2017
Hora de inicio	2pm	8pm	5pm
Duración	49 minutos	58 minutos	40 minutos

Nota: Adaptado de Ficha Técnica de Entrevistas a Profundidad

3.3.2 Recolección de datos

- Diseño del instrumento

1. Focus Group.

El instrumento a utilizar fue la guía de pautas dirigida a mujeres de 18 a 55 años de edad que consuman jugos naturales de frutas de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana. Para la selección de participantes, se realizaron pequeñas encuestas para determinar el NSE de cada una de las participantes (Ver apéndice 1). La guía consta de una fase de calentamiento en la cual cada integrante se presenta e interactúa para romper el hielo, la estructura de la guía de pautas está conformada por 32 preguntas abiertas y dos de técnicas proyectivas en las cuales se muestran dos láminas con las imágenes (Tarjeta uno: aguaje, tarjeta dos: cocona). También se realizó una degustación y prueba del producto para obtener

el nivel de aceptación del producto. El esquema de la guía está dividido en ocho módulos los cuales son: (a) Recordación espontánea, (b) Aspectos generales sobre el consumo de jugos naturales, (c) Producto ideal, (d) Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas, (e) Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas, (f) Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona, (g) Degustación y prueba del producto y(h) Nuevo concepto de producto.

La guía de pautas permite hacer la recolección de datos cualitativos tales como comportamiento, frecuencia, sentimientos y percepción de los jugos naturales de frutas; también del producto en cuestión (aceptación). De esta manera, los objetivos estratégicos del proyecto en términos de ventas y marketing se estarían cumpliendo ya que también se hacen preguntas del tipo de empaque y etiquetas que acompañarán al producto en cuestión.

2. Entrevistas a Profundidad.

Se realizaron tres entrevistas a profundidad a expertos diferentes por lo que las guías de entrevista son diferentes, no obstante, mantienen una misma estructura de temas a abarcar.

La primera entrevista realizada a un especialista en nutrición, se ejecutó mediante una guía de 13 preguntas abiertas en las cuales se valida el concepto de producto natural y del aporte vitamínico del aguaje a la salud de las mujeres, opinión de la mezcla y de la frecuencia recomendada por la adición de hormonas al cuerpo. (Ver apéndice 6)

La segunda entrevista se realizó a un ingeniero alimentario que a su vez trabaja en una cadena de autoservicios (Makro Supermayorista S.A.). Se realizó una guía de 14 preguntas abiertas las cuales evalúan el proceso productivo adecuado para el producto, la conservación del producto, la oferta de jugos naturales de frutas en supermercados y la frecuencia de compra de esta clasificación. Por otro lado, se valida el proceso de negociación que podría tener la empresa con los supermercados. (Ver apéndice 6)

La tercera entrevista se realizó a un ingeniero alimentario con MBA en Administración de negocios; que a su vez trabaja en una cadena de autoservicios Cencosud S.A. como jefe de categoría de frutas y verduras. Teniendo la potestad de decisiones en cuanto a stocks, rotación y distribuciones del producto, pertenecientes al área comercial de la empresa. Se realizó una guía de 12 preguntas abiertas las cuales evalúan el proceso productivo adecuado para el producto, la oferta de jugos naturales de frutas en supermercados, la frecuencia de compra de esta clasificación, la conservación del producto, distribución del producto y la opción de trabajar a futuro para lo cual la respuesta fue positiva. (Ver apéndice 6)

- Trabajo de campo

1. Focus Group.

Para el Focus group, se seleccionó y convocó a los participantes de acuerdo con las variables preestablecidas en la población/objetivo del estudio (es decir, el público objetivo del producto). Para ello, se utilizó la técnica de bola de

nieve y conveniencia, por la cual se tuvo que aplicar mini cuestionarios para determinar que son la muestra requerida. El primer focus estuvo conformado por ocho participantes correctamente seleccionadas y el lugar de la dinámica fueron las instalaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola. En el caso del segundo focus, fueron siete participantes y el lugar de la dinámica fue un local comercial de una compañera del grupo ubicado en Cercado de Lima. El tercer focus tuvo lugar en el distrito de Barranco con ocho participantes y el cuarto focus tuvo lugar en la casa de una integrante del grupo ubicada en el distrito de Los Olivos acompañada de ocho mujeres.

Se utilizó una guía de pautas con las preguntas orientadas a los objetivos de la investigación y algunas técnicas proyectivas como imágenes para la visualización de las frutas del proyecto.

El tiempo de duración fue 60 minutos en promedio, desde el calentamiento, el cuerpo de discusión, hasta el cierre y despedida. Se tuvo un moderador por focus quien se encargaba de cumplir con la guía de pautas, este moderador contaba con la actitud necesaria para poder guiar a un grupo dentro de la dinámica y mantenerlos con ganas de participar. Se contó con tres observadores quienes tomaban apuntes de todo lo manifestado, así como también elaboraban preguntas que le pasaban por medio de notas al moderador.

2. Entrevistas a Profundidad.

Para las entrevistas a profundidad, se eligieron a tres especialistas del rubro: Un nutricionista, un ingeniero alimentario, jefe de categoría frutas y

verduras de Makro Supermayorista S.A. y un ingeniero alimentario con un MBA en Administración de negocios, jefe de categoría frutas y verduras de Cencosud S.A.

Los especialistas brindaron alcances en términos de las bondades del consumo de jugos naturales y a nivel comercial dentro del mercado. Se elaboraron tres guías de entrevista las cuales parten de la propuesta de la introducción del producto al mercado y al consumo de las personas. Para el caso del nutricionista, se acudió a las instalaciones de su consultorio y se contó con los equipos necesarios de audio, así como un personal de apoyo para la transcripción de sus respuestas. Para el caso de los jefes de categoría, se acudió a las instalaciones de su oficina, con los equipos necesarios y el personal de apoyo. Para ambos momentos, se contó con un entrevistador que contaba con todas las habilidades para ejecutarla y un personal de apoyo.

La entrevista se desarrolló en un tiempo de duración promedio de 49 minutos, con un clima favorable y cómodo para el entrevistado; este último mostró un gran interés en absolver todas las dudas planteadas profundizando en los temas de calidad e inocuidad, brindando mayor alcance. Finalmente, en el cierre, se obtuvo una reflexión positiva acerca del producto a nivel comercial y nutricional.

3.3.3 Procesamiento y Análisis de Datos.

1. Focus Group.

Las participantes del Focus Group, fueron mujeres que consumen jugos naturales de fruta. Debido al gran conocimiento del tema, se realizó un Focus Group para conocer las principales opiniones de las participantes con respecto al proyecto de jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia. (Ver Apéndice 1).

Las dinámicas fueron grabadas en audio y video, contando con toda la aprobación de las participantes. Ellas respondieron de manera clara y animada acerca del nuevo producto en mención, se contó con la participación activa de cada una de ellas, por ser un tema de interés común que es el consumo de productos naturales y por parecerles sumamente atractivo comentar acerca de frutas exóticas y que tengan mayor presencia en el mercado local.

En esta etapa se busca que la información recogida en los focus groups sea sistematizada, interpretada y sintetizada para responder así a los objetivos y a la finalidad de la investigación los cuales serán explicados a continuación:

Objetivo: Recoger información exploratoria sobre el segmento del mercado.

Focus de mujeres a 18 a 30 años del NSE A y B.

Objetivo: Recoger información exploratoria sobre el segmento del mercado: Mujeres de 18 a 30 años del NSE A y B que viven en Lima Metropolitana.

Para tener una idea del consumo que expresan las mujeres, se realizó este focus con el fin de conocer el comportamiento de compra, conocimiento de frutas exóticas y la percepción del producto a presentar.

1. Recordación espontánea.

   Como jugos naturales de fruta, sólo recordaron la marca Naturale, Selva y Watts. Aún existe una confusión con respecto a los néctares, pues algunas consideraban que eran 100% naturales.

2. Aspectos generales sobre el consumo de jugos naturales.

   Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas.

- Las participantes indicaron que al escuchar la palabra jugo natural, se les viene a la mente frescura, libre de químicos, sin preservantes, néctar de frutas. Además, indicaron que las marcas que conocen en mayor proporción son Naturale, Selva, Watts.
- Las participantes consideran que es importante el consumo de jugo de frutas por que ayudan a su salud, ya que conservan sus propiedades, además que son una fuente básica de proteínas y vitaminas dentro de una dieta balanceada.

- Las frutas que consumen son granadillas, mandarinas, naranjas y plátano. Cuando se les consultó sobre su conocimiento acerca de las frutas exóticas mencionaron al kiwi, aguaymanto, chirimoya. Cabe mencionar que consideran a las frutas de la selva como frutas exóticas, inclusive mencionaron al aguaje y cocona.
- La percepción acerca de jugos envasados es positiva, aceptan presentaciones de tetrapack y vidrio, y evalúan mucho la fecha de vencimiento.
- Para las participantes, el jugo de fruta es esencial en su día a día porque son naturales, saludables, brindan energía, tienen sabores agradables, además de ser prácticos y baratos.
- Los factores que toman en consideración para comprar un jugo de fruta son calidad, variedad de frutas, "El producto debe ser natural", "La practicidad" y principalmente el sabor.
- Con respecto a preparar un jugo o prepararlo, mencionaron que depende mucho del tiempo que tengan para hacerlo, los estudios y trabajos los limitan.
- Las participantes mencionaron que los atributos que aprecian de los jugos naturales, es el sabor, la calidad, el precio, el nivel de azúcar y la variedad de frutas.

3. Producto ideal

    Objetivo: Identificar argumentos y contraargumentos del producto ideal.

    Como producto ideal, las participantes mencionaron que debería ser un jugo totalmente natural, sin ningún tipo de preservantes o químicos. Además de contar con frutas exóticas con bajo nivel de azúcar.

4. Importancia y percepción de los jugos naturales de fruta.

    Objetivo: Conocer la importancia y percepción de los jugos naturales de frutas.

    - Los atributos que los participantes consideran al momento de tomar un jugo natural son el néctar y el sabor.
    - Las participantes consideran complicado elaborar un jugo de frutas por sus quehaceres de la vida cotidiana, pero cuando se dan un tiempo pueden elaborarlo ellas mismas, aunque se inclinan más por comprarlo.
    - Un aspecto negativo para ellas es el olor de la combinación de las frutas del jugo natural o el desconocimiento de las mismas.

5. Frecuencia de consumo de los jugos naturales de frutas.

    Objetivo: Identificar la frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas.

    - Todos los días las participantes consumen jugos de frutas porque consideran que es parte de su vida diaria.

- En cuanto a la cantidad de azúcar prefieren que sea un punto equilibrado, ya que un alto nivel de azúcar suele ser empalagoso para ellas, por ello prefieren que el producto sea endulzado con stevia.

6. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona.

Objetivo: Recoger información acerca del conocimiento de las frutas aguaje y cocona.

- Las participantes tienen conocimiento de las frutas exóticas que el Perú posee. Durante la sesión mencionaron las siguientes: cocona, camu camu, kiwi, aguaje y la tuna. Es importante mencionar que solo las conocen, mas no las consumen. Dos participantes probaron el aguaje y la tuna en distintas presentaciones (helado y jugo respectivamente).
- Cuando se mostró la primera tarjeta: "Aguaje", las participantes reconocieron la fruta, por ejemplo; dos de ellas reconocieron esta fruta exótica y mencionaron las características y propiedades de la misma. Una comentó que el aguaje ayuda al desarrollo de las hormonas de la mujer; otra que regula las hormonas; un comentario final fue que el aguaje tiene un sabor parecido a la lúcuma. En cuanto a la textura la perciben áspera y porosa.
- Cuando se mostró la segunda tarjeta: "Cocona", una de ellas reconoció a simple vista que se trataba de la cocona. Esta fruta les recuerda a la selva y los productos que se comercializan en esa zona.

7. Degustación y prueba de producto

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto.

En primer lugar, a las participantes se les hizo degustar un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les hizo la degustación de un vaso de aguajina con cocona (endulzado con stevia). Las opiniones fueron las siguientes:

- *"Me parece que esta rico, tiene un sabor súper natural"*
- *"En términos de olor, tiene un aroma agradable y en textura es parecida a la lúcuma"*
- *"Me parece que fue buena idea mezclarlo con la cocona que le da un toque cítrico"*
- *"Se puede ver la diferencia de texturas de ambas frutas, que me dice que tengo que agitarlo, me parece genial"*

8. Nuevo concepto del producto

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto, evaluar el nuevo concepto de producto, empaques, nombres o conceptos buscando conocer las connotaciones, asociaciones, sentimientos y expectativas generadas por ellos.

- A cada una de las participantes se les dio a degustar el producto y las opiniones fueron las siguientes:

"A mí me pareció agradable, porque es beneficioso para la mujer, nosotras somos quienes consumimos más productos naturales"

"Me parece bueno más que todo por los beneficios que tienen para la mujer"

"Si me ayuda a bajar de peso lo tomo todos los días"

"Me llama la atención porque no existe en el mercado (un producto igual)"

- Las participantes conocían las propiedades del aguaje (en su mayoría), y muy poco de la cocona.
- Ellas están dispuestas a adquirir el producto siempre y cuando el producto sea natural, con precio justo y que el producto sea accesible al consumidor, les disgustaría tener que caminar varias cuadras para adquirirlo.
- Para ellas la presentación ideal es un envase que no supere los 650ml, ya que, al ser un producto natural, tendería a fermentarse rápido. Desean un producto que se perciba natural (por el tiempo de duración).
- Para las participantes un nombre atractivo es aquel que sea corto y mencione las propiedades y beneficios que la fruta contiene, además de ser un nombre que se identifique con los productos peruanos.

- En cuanto al color del envase, prefieren que resalte el color amarillo y el rojo (propios de ambas frutas) en un fondo blanco.
- Al mencionarles “Agua-fem” como un nombre propuesto, no lo aceptaron, ya que, al ser producto peruano, no debería llevar términos extranjeros.
- Las participantes mencionaron que consumirían el producto de dos a tres veces a la semana, siempre y cuando se sienta la pulpa de la fruta y que no contenga pepas. Por otro lado, mencionaron que se sentirían felices de contribuir con los productos naturales que ofrece el Perú.
- En cuanto a las desventajas, se sienten aún preocupadas del tiempo de duración del producto y si el sabor natural va a cambiar o no.
- A ellas les encantaría que el producto sea accesible. Proponen que se distribuya en las vending machine que la universidad tiene y en minimarkets. Por otro lado, proponen que se realice un video informando las propiedades de cada una de las frutas, colgar el mismo en Youtube; y estar en redes sociales.
- Las participantes, al opinar sobre el precio ideal del producto, toman como referencia que una botella de 650 ml debería de costar como máximo S/. 13.00 soles.
- Las últimas opiniones de las participantes fueron que la distribución es esencial por ser un producto perecedero, además que el envase debe ser exótico como la fruta (con la silueta de una mujer); por otro lado,

mencionaron el olor del producto (cabe mencionar que dos de ellas no probaron el producto por el olor del mismo).

De las ocho participantes en la sesión, seis de ellas pidieron que el producto sea vendido de inmediato por el tema de las hormonas naturales que la fruta ofrece; otras lo piden por el sabor y la textura del mismo.

Focus de mujeres a 31 a 55 años del NSE A y B.

Objetivo: Recoger información exploratoria sobre el segmento del mercado: Mujeres de 31 a 55 años del NSE A y B que viven en Lima Metropolitana.

Para tener una idea del consumo que expresan las mujeres, se realizó este focus con el fin de conocer el comportamiento de compra, conocimiento de frutas exóticas y la percepción del producto a presentar.

1. Recordación espontánea

Como jugos naturales de fruta, sólo recordaron la marca Naturale; sin embargo, existe una confusión entre jugo natural de frutas y néctares ya que las participantes mencionaron que los néctares tales como Pulp, Frugos y Selva eran jugos naturales de fruta.

2. Aspectos generales sobre el consumo de jugos naturales

Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas.

- Las participantes indicaron que al escuchar la palabra jugo natural, se les viene a la mente fruta fresca, hecho al momento y que se trata de un producto sin preservantes.
- Con respecto a la importancia del consumo de jugo de frutas, las participantes dijeron que es importante por el aporte de nutrientes y por la mejora en el metabolismo de las personas.
- Cuando se les pidió que mencionaran las frutas que consumen habitualmente citaron: Uva, mandarina, papaya, melón y pera de agua. También citaron frutas tales como: Kiwi, noni y maracuyá.
- En el momento en que se les preguntó por la opinión de la frase: "Frutas exóticas", mencionaron que se trata de las frutas de la selva y no muy comunes en el mercado tales como carambola, aguaymanto, cocona y camu camu.
- La percepción acerca de jugos envasados es aceptable; Sin embargo, enfatizaron en evaluar la fecha de vencimiento antes de la compra.
- Para las participantes, el jugo de fruta es esencial para tener un adecuado sistema digestivo, evita el estreñimiento, limpia la piel, mejora la absorción de nutrientes y ordena el organismo en general.
- Los factores que toman en consideración para comprar un jugo de fruta son la fecha de vencimiento, que se encuentre en buen estado (color saludable).
- Con respecto a preparar un jugo o prepararlo, las participantes de 31 a 55 años prefieren prepararlo en casa.

- Como marca preferida de jugos naturales de fruta se tiene a Frugos (néctar) y Acuarius en sabores tales como manzana y pera.

3. Producto ideal

Objetivo: Identificar argumentos y contraargumentos del producto ideal.

Como producto ideal, las participantes mencionaron que debería ser un jugo hecho de fruta fresca, natural, concentrado, con calidad en insumos y que exista de todas las frutas, no necesariamente las de siempre.

4. Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

Objetivo: Conocer la importancia y percepción de los jugos naturales de frutas.

- Considerando el papel de la mujer en la actualidad, las participantes dijeron que no les es engorroso preparar un jugo natural de frutas porque es parte de su rutina por años; Sin embargo, si hubiera una mejor opción, que ofrezca practicidad y mayor rapidez en preparar o consumir, por curiosidad se sentirían interesadas porque llegarían más temprano al trabajo y harían preservar las loncheras de sus hijos.
- Las participantes consideran un tiempo promedio es de 10 minutos en preparar, considerando que se debe lavar, pelar y cortar y tratar la fruta.
- Para las participantes, el jugo natural de fruta sí satisface sus necesidades porque es usado en desayunos rápidos o de emergencias cuando llega una visita al hogar.

- Las actividades que a las participantes les gustaría realizar mientras prepara un jugo natural de frutas es escuchar música, noticias y ordenar la mesa.
- El tiempo adecuado para preparar un jugo de frutas es de 10 minutos, pero puede extenderse a 15 minutos si es que es un jugo de varias frutas (mix).
- En el momento en el que se les preguntó a las participantes si preparaban jugos con frutas exóticas dijeron que sí y es por las dolencias y molestias que tienen en el momento. Las frutas que emplean en sus jugos son yacón, caqui, aguaymanto y cocona como refresco.
- Con respecto al edulcorante, las participantes consideran que la mejor opción debería ser la stevia; sin embargo, están acostumbradas al empleo de azúcar rubia y en el mejor de los casos usan miel de abeja.
- Como aspectos negativos de los jugos, se tiene: El pronto vencimiento y los problemas gastrointestinales que ocasionan los preservantes en el caso de los jugos envasados.

5. Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas

Objetivo: Identificar la frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas.

- Según las participantes, la frecuencia del consumo de jugos naturales de frutas es diaria en verano y dos veces a la semana en invierno. Por otro lado, el momento ideal para consumir jugo natural de frutas es en

ayunas y en el desayuno. También los jugos son empleados en los almuerzos como refresco.

- Como día predilecto para consumir jugo natural de frutas, las participantes expresaron que el mejor día es el domingo por la mayor presencia de los miembros del hogar.

6. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona

Objetivo: Recoger información acerca del conocimiento de las frutas aguaje y cocona.

- Las participantes tienen conocimiento de las frutas exóticas que el Perú posee. Durante la sesión mencionaron las siguientes: Kiwi, carambola, cocona, aguaje, yacón, noni, camu camu y chirimoya.
- Cuando se mostró la primera tarjeta: "Aguaje", las participantes reconocieron la fruta inmediatamente y mencionaron algunas características tales como: *"Muy escaso, tiene la cáscara dura, es una fruta de la selva, parecido a la lúcuma, tiene pulpa, en refresco es agradable, existe una presentación en helado la cual no es del agrado de una participante y contiene muchas hormonas".*
- Cuando se mostró la segunda tarjeta: "Cocona", las participantes reconocieron y mostraron mucha familiaridad ya que mencionaron que la cocona es empleada en ají, ensaladas, refresco y mazamorras. Como beneficios, mencionaron que es una fruta baja en calorías y que disminuye el colesterol en la sangre.

7. Degustación y prueba de producto

En primer lugar, a las participantes se les hizo degustar un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les hizo la degustación del producto, las opiniones fueron las siguientes:

- "Está rico, no esperaba que una fruta con esa apariencia tuviera un sabor tan delicioso."
- "El olor es fuerte y es oleoso lo que seguro brinda elasticidad en la piel."
- "El sabor fuerte del aguaje hace que el sabor de la stevia no se siente. ¡Maravilloso!"
- "Tiene pepas pequeñas, definitivamente es natural."
- Como aspectos positivos del producto, las participantes mencionaron: *"El producto es light, purifica por dentro el organismo, por ser un producto oleoso tiende a mantenerse como las vinagretas, disminuirá el colesterol y triglicéridos, será apto para diabéticas porque contendrá stevia, tiene hormonas; ¿Qué más podemos pedir?"*
- Como aspecto negativo del producto, las participantes dijeron que por ser un producto 100% natural, su tiempo de duración será menor.

8. Nuevo concepto de producto

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto, evaluar el nuevo concepto de producto, empaques, nombres o conceptos buscando conocer las connotaciones, asociaciones, sentimientos y expectativas generadas por ellos.

Las participantes conocían las propiedades del aguaje (en su mayoría), y muy poco de la cocona.

- Cuando se les preguntó si estarían dispuestas a adquirir el producto, asintieron en el instante. Es más, preguntaron: *"¿Cuándo sale al mercado?".*
- Para ellas la presentación ideal es un envase debe de ser de 1 litro, para compartirlo con hermanas e hijas. Vieron viable también la presentación de 650 ml por el vencimiento del producto.
- El nombre: "Cocoaje" o "Jugo de aguaje con cocona" les parece apropiado a las participantes.
- Con respecto a la frecuencia, las participantes afirmaron consumirlo interdiario para no cansar el paladar.
- Con respecto al lugar donde debería ser comercializado, enfatizaron que debería ser vendido en supermercados por el control de calidad que se exige para ser comercializado en esos puntos de venta.

- Las participantes afirmaron que los medios atractivos para poder promocionar y degustar el producto es en el mismo supermercado con degustadoras e impulsadoras, recomendaciones de usuarios que ya han consumido el producto, televisión y revistas para mujeres como "Mujer" y "Revista Viú".

- En relación al precio, las participantes por una presentación de 650 ml, ofrecerían hasta S/.15.00 soles y por la presentación de 1 litro, ofrecerían un máximo de S/.18.00 soles.

Focus de mujeres a 18 a 30 años del NSE C.

Objetivo: Recoger información exploratoria sobre el segmento del mercado: Mujeres de 18 a 30 años del NSE C que viven en Lima Metropolitana.

Para tener una idea del consumo que expresan las mujeres, se realizó otro focus con el fin de conocer el comportamiento de compra, conocimiento de frutas exóticas y la percepción del producto a presentar.

1. Recordación espontánea.

   Como jugos naturales de fruta, sólo recordaron la marca Selva y Frugos. Aún existe una confusión con respecto a los néctares, pues las consideraban 100% naturales.

2. Aspectos generales sobre el consumo de jugos naturales.

   Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas.

- Las participantes indicaron que al escuchar la palabra jugo natural, lo relacionan directamente con salud, antioxidantes con un alto contenido de frutas y libre de químicos. El consumo de frutas es fundamental para una buena salud debido a que conservan la mayor cantidad de sus propiedades, además que son una fuente básica de vitaminas.
- Las frutas que consumen son variadas, desde plátanos, manzanas, mandarinas y naranjas hasta guanábanas, sandias, melones y papayas e incluso carambola, aguaje y cocona, siendo estás última las frutas que ellas consideraban como exóticas.
- Demuestran una opinión muy positiva sobre los jugos envasados ya sea en vidrio o tetrapack ya que les genera confianza, además de afirmar que leen las etiquetas de los productos para conocer su contenido.
- Los factores que toman en cuenta son precio, calidad y buen sabor, además de la practicidad que ellas puedan percibir.

3. Producto ideal

Objetivo: Identificar argumentos y contraargumentos del producto ideal.

Las participantes coincidieron de que un producto ideal es aquel que además de tener un sabor agradable, debería ser hecho de fruta en su forma natural, que cumpla con los estándares de calidad y que están interesadas en probar algo “nuevo y exótico”.

4. Importancia y percepción de los jugos naturales de fruta.

    Objetivo: Conocer la importancia y percepción de los jugos naturales de frutas.

    - Que tenga buen sabor y no afecte a su salud.
    - Los jugos deben ser tomarlos en el momento para que no pierdan sabor por la oxigenación.
    - Afirman tomar jugos por lo menos seis veces a la semana.

5. Frecuencia de consumo de los jugos naturales de frutas.

    Objetivo: Identificar la frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas.

    Las participantes mencionaron que consumirían el producto alrededor de cuatro veces a la semana siempre y cuando posea no solo un buen sabor sino que además la ausencia de insumos químicos. Por otro lado, las compras son realizadas sólo en el día.

6. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona.

    Objetivo: Recoger información acerca del conocimiento de las frutas aguaje y cocona.

    - Las participantes demostraron tener conocimientos de las propiedades básicas del aguaje y la cocona, tanto comercial como nutricional, además de que afirman que esas frutas exóticas tienen una buena aceptación, ya que la idea de consumir productos oriundos del país que se encuentran en la zona oriente ayuda a la difusión del sector.

- Cuando se mostró la primera tarjeta: “Aguaje”, todas las participantes reconocieron la fruta. A un mismo ritmo afirmaron que era conocida por tener un gran impacto en las hormonas, incluso a modo de broma decían que podía “afectar” el comportamiento de los hombres; sin embargo, prefieren un consumo procesado en jugo ya que en estado natural posee textura y sabor muy concentrada la cual cambia notablemente en estado líquido.
- Cuando se mostró la segunda tarjeta: “Cocona”, afirmaron conocerla pero que solo la habían probado en estado líquido, tenían conocimiento genérico de ella, pero no tanto de sus propiedades.

7. Degustación y prueba de producto

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto.

Se realizaron degustaciones en un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les hizo probar un vaso de aguajina con cocona (endulzado con stevia). Las opiniones fueron las siguientes:

- *“Me gusta su sabor, se siente exótico”*
- *“Su olor lo identifica ya que es diferente a otras frutas”*
- *“Se nota la pulpa además de tener su toque cítrico”*
- *“Es un buen producto además de ser beneficioso”*

- *"Se puede ver la diferencia de texturas de ambas frutas, que me dice que tengo que agitarlo, me parece genial"*

8. Nuevo concepto del producto

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto, evaluar el nuevo concepto de producto, empaques, nombres o conceptos buscando conocer las connotaciones, asociaciones, sentimientos y expectativas generadas por ellos.

- Las participantes afirman que estarían dispuestas a comprar el producto mientras mantenga precios razonables y se encuentre en lugares accesibles de adquirir.
- Según las respuestas obtenidas, las participantes dicen que preparar un jugo en casa es una labor cómoda y que comprar un jugo está más relacionado a la practicidad y deseo del momento.
- Desean un producto en el cual se pueda percibir la esencia natural y que el mejor envase seria uno que no supere los 650 ml.
- Respecto al nombre, las participantes dijeron que les gustaría un nombre llamativo y que relacione al producto con la naturaleza sobre todo si tiene insumos de la zona selva.
- En cuanto al color del envase, prefieren los colores claros, aunque un pequeño grupo se inclinó por los colores oscuros.

- Al mencionarles “Agua-fem” como un nombre propuesto, no lo aceptaron, ya que les suena más a un producto de agua cristalina, como un producto de gimnasios.
- En cuanto a las desventajas, dijeron que la oxigenación podría afectar el producto una vez abierto y eso afectaría el sabor, por lo que señalan que se debe ser cuidadoso en esa parte.
- Las participantes propusieron que se distribuya no sólo en supermercados sino también directamente en bodegas y que su difusión en las redes sociales sea fuerte.
- Cuando se refirieron al precio de un producto de 650 ml dijeron que podrían pagar entre S/.10.00 y S/.12.00 soles, pero mientras más barato mejor.
- Las opiniones respecto a la distribución es que esta debería ser fluida, además de que el envase debe ser llamativo y que se vea femenino.
- Las participantes dijeron que se sentían atraídas por el sabor sin embargo el diseño de las mismas también influye al momento de ver un producto nuevo en los estantes.

En la sesión, las participantes pidieron que el producto sea vendido de una vez, ya que ahora que conocen más sobre los beneficios y propiedades que poseen los insumos, además de su buen sabor, sería un producto beneficio para ellas con el cual se sentirían cómodas y satisfechas.

Focus de mujeres a 31 a 55 años del NSE C.

Objetivo: Recoger información exploratoria sobre el segmento del mercado.

Recalcando que el proyecto sugiere mayor información cualitativa, se ha realizado un focus group por cada NSE y por rango de edades. La siguiente transcripción corresponde al NSE C de 31 a 55 años.

1. Recordación espontánea

   Como jugos naturales de fruta, sólo recordaron la marca Frugos, Selva y Watts; Sin embargo, aún existe cierta confusión con respecto a la definición de lo que es jugo natural de frutas y néctares ya que mencionaron que los néctares tales como Frugos, Selva y Watts eran jugos naturales de fruta.

2. Aspectos generales sobre el consumo de jugos naturales

   Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas.

   - Las participantes indicaron que al escuchar la palabra jugo natural, se les viene a la mente un jugo hecho en casa con fruta muy fresca y saludable para los integrantes del hogar.
   - Con respecto a la importancia del consumo de jugo de frutas, las participantes dijeron que es importante por poseer abundante cantidad de nutrientes y porque regula la circulación de la sangre, hidratándola

mucho más (recordando que cada fruta tiene un nivel porcentual de agua).

- Cuando se les pidió que mencionaran las frutas que consumen habitualmente citaron: Mandarina, fresa, papaya, granadilla, mango y manzana.
- En el momento en que se les preguntó por la opinión de la frase: “Frutas exóticas”, ellas mencionaron que es un producto que recién se está consumiendo y varias lo han probado en distintos restaurantes de la selva que hay en Lima Metropolitana. Dos de las participantes probaron el aguaje. Las demás tienen noción de las frutas tales como el aguaymanto y el camu camu.
- La percepción acerca de jugos envasados, para las participantes, es como uno que posee abundantes preservantes; sin embargo, indicaron que si la fecha de expiración es menor al estándar en el mercado, definitivamente lo aprobarían como jugo natural.
- Para las participantes, el jugo de fruta es sumamente importante, ya que ayuda a regular el metabolismo del ser humano y aumenta el nivel de hidratación en cada persona.
- Los factores que toman en consideración para que las participantes compren un jugo de frutas, son: Que el jugo debe de estar lejos de su fecha de vencimiento; demás el sabor debe ser agradable (antes consultan con sus amigas y/o conocidos que ya probaron el producto).

- Con respecto a preparar un jugo o prepararlo, muchas de ellas prefieren prepararlo en casa, ya que cada una conoce el sabor que les agrada (nivel de azúcar, de agua y frutas).
- Como marca preferida de jugos naturales de fruta se tiene a Frugos (néctar) sabor durazno y pera; y Watts (néctar) de sabor a mango.

3. Producto ideal

Objetivo: Identificar argumentos y contraargumentos del producto ideal.

Para las participantes, un producto ideal, es un jugo de fruta fresca, con un sabor y textura agradable.

4. Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

Objetivo: Conocer la importancia y percepción de los jugos naturales de frutas.

- Hoy en día, el rol que tiene la mujer de Lima Metropolitana, en especial a partir de los 31 años es pesado, ya que tiene que muchas veces tomar el rol de amas del hogar; preparar las loncheras de los hijos, sobrinos, nietos; preparar el desayuno para los integrantes del hogar. Entonces ellas mencionan que si una empresa les ofrece un producto hecho a base de frutas frescas y naturales, definitivamente sí lo comprarían, ya que aminorarían el tiempo de preparación en la cocina.
- Las participantes se toman entre cinco a diez minutos en preparar el un jugo de fruta fresca (preparar y lavar los servicios).

- Para las participantes, el jugo natural de fruta sí satisface sus necesidades ya que las libra de apuros: cuando tienen una visita en casa y cuando preparan el desayuno de sus hijos.
- Las actividades que a las participantes les gustaría realizar mientras prepara un jugo natural de frutas es escuchar la radio, ver noticias y novelas.
- El tiempo adecuado para preparar un jugo de frutas es de ocho minutos, pero puede extenderse a 12 minutos si es que es un jugo de varias frutas (mix).
- A las participantes se les preguntó si han preparado jugos a base de frutas exóticas; ellas mencionaron al aguaymanto (por un tema de nutrientes), una de ellas al aguaje (por curiosidad), y otras a la tuna (por problemas digestivos).
- Con respecto al edulcorante, las participantes consideran que la mejor opción debería ser la stevia; sin embargo, ellas usan con mayor frecuencia azúcar rubia.
- Como aspectos negativos de los jugos, se tiene: La fecha de vencimiento y el sabor desagradable que pueda tener (Una de ellas mencionó a la marca Hugo).

5. Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas

Objetivo: Identificar la frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas.

- Las participantes mencionaron que con frecuencia consumen jugos de frutas naturales en verano (a diario y dos a tres veces por día). En invierno solo en ciertas ocasiones (dos a tres veces por semana) por un tema de resfríos.

- Las participantes mencionaron que un día perfecto para consumir jugos naturales es un sábado y domingo por la mañana.

6. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona

Objetivo: Recoger información acerca del conocimiento de las frutas aguaje y cocona.

- Las participantes tienen conocimiento de varias de las frutas exóticas que el Perú tiene; tales como la carambola, la tuna, el aguaymanto, el aguaje y el camu camu.

- Cuando se mostró la primera tarjeta (Aguaje), las participantes reconocieron la fruta con un poco de dificultad y, y las que la reconocieron mencionaron algunas características tales como: *"Posee altos niveles de hormonas, es escaso en Lima Metropolitana, la textura es dura, se asemeja a una granada".*

- Cuando se mostró la segunda tarjeta (Cocona), las participantes también la reconocieron con algo de dificultad. Alguna de ellas si captaron la imagen porque vieron y/o escucharon acerca del producto en restaurantes de comida de la selva. Mencionaron que la propiedad que tiene es baja en calorías.

7. Degustación y prueba de producto

En primer lugar, a las participantes se les hizo degustar un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les hizo la degustación del producto, las opiniones fueron las siguientes:

- *"Está muy bueno, nunca antes había probado esta combinación*."
- *"La textura es un poco áspera y tiene grumos, sí es jugo natural*."
- *"El aguaje de por sí es agradable, pero no pensé que la cocona y la stevia le darían este toque perfecto*."
- *"Está riquísimo, ¿Cuándo podemos comprarlo*?"
- Como aspectos positivos del producto, las participantes mencionaron: *"El producto es natural, posee hormonas femeninas, será apto para diabéticas porque contendrá stevia. ¡Es perfecto!"*
- Como aspecto negativo del producto, las participantes dijeron que por ser un producto 100% natural, su caducidad será rápida.

8. Nuevo concepto de producto

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto, evaluar el nuevo concepto de producto, empaques, nombres o conceptos buscando conocer las connotaciones, asociaciones, sentimientos y expectativas generadas por ellos.

Las participantes conocían las propiedades del aguaje pero muy poco de la cocona.

- Las participantes mencionaron que sí estarían dispuestas a adquirir el producto. Es más, preguntaron: *"¿Cuándo sale al mercado?"*.
- Para ellas la presentación ideal es un envase de 1 litro, para compartirlo con las integrantes del hogar. Con respecto a la presentación de 650ml, también fue de su agrado, ya que lo pueden llevar en el bolso de mano.
- El nombre: "Cocoaje" o "Jugo de aguaje con cocona" les parece apropiado a las participantes.
- Con respecto a la frecuencia, las participantes afirmaron consumirlo tres veces a la semana.
- Con respecto al lugar donde debería ser comercializado, enfatizaron que debería ser vendido en supermercados por el control de calidad que se exige para ser comercializado en esos puntos de venta.
- Las participantes afirmaron que los medios atractivos para poder promocionar y degustar el producto es en el mismo supermercado con degustadoras e impulsadoras, recomendaciones de usuarios que ya han consumido el producto, televisión y radio.
- En relación al precio, las participantes por una presentación de 650 ml, ofrecerían hasta S/.11.00 soles y por la presentación de un litro, ofrecerían un máximo de S/.13.00 soles.

1. Entrevistas a profundidad.

Las entrevistas a profundidad con cada especialista se dieron de forma positiva, ya que cada uno aportó ideas muy importantes para la elaboración de este producto. Se contó con la colaboración de ambos especialistas quienes no tuvieron dudas ni inquietudes acerca de las preguntas mencionadas, les pareció muy innovador para el mercado actual el producto y que lo consideran sumamente comercial y atractivo para el público femenino. En esta técnica se hizo uso de un equipo de audio, así como una laptop para la transcripción de la misma.

En esta etapa se busca que la información recogida en las entrevistas sea sistematizada, interpretada y sintetizada para responder así a los objetivos y a la finalidad de la investigación los cuales serán explicados a continuación:

Objetivo: Recoger información exploratoria sobre el segmento del mercado.

Procesamiento de datos de entrevista I.

1. Aspectos generales sobre su consumo.

   Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas y recoger información acerca del conocimiento del aguaje y cocona.

   El entrevistado indicó que la mezcla de aguaje y cocona es de carácter innovador y muy positivo para el consumo, debido en gran parte a sus

atributos nutricionales, recalcando además la importancia de explotar estos productos exóticos en beneficio de la población nacional.

2. Información del nuevo producto

   Objetivo: Identificar argumentos y contraargumentos del producto ideal.

   El entrevistado, mencionó los atributos de cada insumo por separado e indicó que la mezcla no posee interacción entre sus nutrientes por lo que su consumo es bueno para la salud.

3. Procesos.

   El entrevistado, indicó la importancia de trabajar con controles Hazard, para poder constatar el cuidado y control que poseemos sobre el producto además de las normas ISO, que certifican nuestras normativas de calidad.

4. Cuidados del producto.

   Objetivo: Evaluar el nuevo concepto de producto.

   Para un mejor cuidado se recomendó trabajar con empacados al vacío, para evitar la propagación del oxígeno y su pronta perecibilidad.

5. Presentación.

   Objetivo: Evaluar empaques, nombres o conceptos buscando conocer las connotaciones, asociaciones, sentimientos y expectativas generadas.

El entrevistado recalcó poner en el etiquetado nutricional todas las propiedades de los nutrientes funcionales y sus requerimientos nutricionales, para que el público pueda tener conocimiento sobre los beneficios que está adquiriendo.

Procesamiento de datos de entrevista II.

1. Aspectos generales sobre su consumo.

   Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas.

   El entrevistado afirmó que un jugo natural de frutas es a base de procesos sin el uso de conservantes y aditivos. Son muy pocos los productos que pueden llamarse jugos; de hecho en el mercado existen muy pocas empresas que ofrecen jugos sin añadiduras.

   Por otro lado, indicó que el producto tenía características únicas dentro del mercado, ya que, si bien actualmente hay productos exóticos, estos no tienen mucha introducción en el mercado, además de estar dentro de un rubro con bastante rotación. El producto competidor es Vitta Fresh y Eco Fresh; únicos productos que conforman los anaqueles de la zona de verduras y frutas; haciendo notoria que es un producto natural.

2. Información del nuevo producto

   Objetivo: Evaluar el nuevo concepto de producto.

   Después de haber brindado la información del producto, el entrevistado sintió agrado por el producto ya que resalta el tema de los

beneficios para la salud, además de poder darle una presentación que le permita ser fácil de transportar y utilizar. Es un producto innovador, porque es de una fruta no muy conocida y el aguaje no es tan promocionado salvo en la selva.

3. Procesos

Respecto a los procesos. Indicó que es importante mantener un control HACCP, además de habilitaciones sanitarias dentro de su planta de proceso, contar con registros sanitarios y el ISO 9001, los cuales permiten respaldar la importancia en la calidad de procesos.

4. Cuidados del producto

Objetivo: Conocer la importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

El entrevistado indicó que, durante su cadena productiva, se debe tener bastante cuidado para que no pierda sus nutrientes ni beneficios, por lo que deben evitarse son tratamientos al calor o pasteurizados, además de que los riesgos más grandes son que el producto no cumpla con los estándares de calidad exigidos por los distribuidores y tiendas retail. Además de disminuir los riesgos de manipulación inadecuada, destrucción, ruptura, deterioro o pérdida del producto durante el transporte y puesta en góndolas.

5. Presentación

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto.

Respecto a este punto se sugirió utilizar botellas de un litro, de 475 ml, y 650 ml, además de la presentación en six pack de 500 ml cada uno. El consumidor presenta mayor interés por las botellas de 650 ml. Además, hizo énfasis en resalar el tema de beneficioso para la salud y sobre todo en los alcances del producto en la salud de la mujer, buscar una frase recordatoria en la mente de las mujeres buscando su posicionamiento.

Procesamiento de datos de entrevista III.

1. Aspectos generales sobre su consumo.

   Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas.

El entrevistado indicó que un producto natural es aquel que no ha tenido algún proceso de transformación, añadidura de aditivos o sustancias que son empleadas para conservar, edulcorar o dar sabor. Su proceso debe ser impecable y a su vez, debe respetar los parámetros que se exigen por concepto de calidad como el HACCP y certificaciones. Un jugo, 100% jugo es aquel que lleva un tipo de proceso diferente, uno que conserve las características y beneficios tal como el HPP. Por ejemplo, Vitta Fresh es una marca que sí se puede considerar en el mercado como un jugo natural de frutas ya que no es pasteurizado, no lleva procesos adicionales y se puede ver incluso en la textura ya que se tiene que agitar para su consumo. Los sabores con mayor rotación son los tropicales, naranja, piña, fresa y los que ofrecen un mix de frutas.

2. Información del nuevo producto

    Objetivo: Evaluar el nuevo concepto de producto.

    Después de haber brindado la información del producto, el entrevistado sintió agrado por el producto en cuanto al sabor y textura. En la categoría de jugos y néctares, no existe un producto orientado y menos con tan buen sabor lo cual considera innovador. El entrevistado tiene conocimientos del aguaje y cocona, junto a sus beneficios, pero no había considerado el mix de ambas y la añadidura de stevia que hace que el producto no engorde.

3. Cuidados del producto

    Objetivo: Conocer la importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

    El entrevistado indicó que, con respecto a la distribución, los riesgos son deterioro, que falle la cadena de frio, que el pedido esté equivocado y que el producto este maltratado por mala conservación.

    En relación a los riesgos en punto de venta, es en el deterioro de la cadena dentro del establecimiento, hurto que trae consigo un consumo sin pago, que el producto llegue a su vencimiento, daño físico por manipulación (caídas, roturas, etc).

4. Presentación

Objetivo: Evaluar estrategias del mix de marketing antes de la comercialización del producto.

Respecto a este punto, el entrevistado recomendó lanzar el producto de una vez antes que otra empresa vea este nicho y se anime a hacerlo. El producto es de sabor agradable, con nutrientes muy valorados para la mujer como la estética y bienestar interior. La estrategia de introducción debe ser grande porque los productos amazónicos no son tan publicitados, la degustación debe darse sí o sí; El hecho que el producto tenga stevia, hace más atractivo, ya que mantiene la línea de un público tan exigente como lo es el público femenino. Si pueden obtener mayores certificaciones, mucho mejor, le da fiabilidad al producto.

3.4 Investigación Cuantitativa

En el presente proyecto se realizó una investigación de tipo cuantitativa descriptiva. La finalidad de este estudio es destacar la imagen y posicionamiento de los jugos naturales de frutas envasados en relación a frecuencia, hábitos de consumo, marcas representativas y motivación de compra. Por otro lado, la investigación evaluará la aceptación de la incursión de un nuevo concepto de producto al mercado la cual es vital para la determinación del mercado objetivo y plan de marketing reflejado en los capítulos IV y VII.

Objetivos de la Investigación.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Estar al tanto de la frecuencia actual del consumo de jugos de fruta en las mujeres de Lima Metropolitana.
- Registrar el nivel de atractividad de un jugo envasado versus el jugo natural de frutas ofrecido en casa o juguería.
- Reconocer las marcas de jugos naturales de fruta más representativas y su cuota en el mercado respecto a la muestra estudiada.
- Destacar y comprender los factores a considerar para la compra de un jugo natural de fruta.
- Distinguir los atributos a considerar para introducir al mercado una nueva marca de jugo natural de frutas para mujeres de Lima Metropolitana.
- Evaluar el nivel de aceptación del nuevo concepto de producto.
- Evaluar la posible presentación del producto en cuanto a cantidad ofrecida en ml.
- Registrar y evaluar la posible frecuencia del nuevo concepto de producto.
- Registrar y evaluar los puntos de venta factibles donde puede comercializarse el nuevo producto.
- Evaluar los medios promocionales bajo los cuales se conocerá al producto en mención.
- Evaluar la valoración económica que se tiene del nuevo concepto de producto.

3.4.1 Proceso de muestreo

Definición de la Población.

Mujeres de 18 a 55 años de edad, consumidoras finales y frecuentes de jugos naturales de frutas envasadas. Que residan en hogares de los niveles socioeconómicos Alto (A), Medio (B) y Bajo Superior (C) ubicados dentro de Lima Metropolitana.

Tamaño de la muestra.

Para esta investigación, se seleccionó una muestra no probabilística, porque no se puede generalizar los resultados con precisión estadística. La técnica a usar fue por conveniencia, ya que hay una mayor accesibilidad de seleccionar una muestra de la población; además de contar con mayor facilidad en términos operativos y en bajos costos. A pesar de ser una muestra no probabilística, se calculará un tamaño de muestra el cual pueda validar la importancia de usar una muestra en una investigación, además porque se trata de un producto orientado a las mujeres que viven en Lima Metropolitana, es decir, el público objetivo es considerado mayor a 10,000 personas, no exacto, por lo cual será necesario extraer una muestra considerable.

Para el cálculo de cuotas, se usará la fórmula de población infinita:

Proporciones

$$n = \frac{Z^2 . p.q}{e^2}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza (empleando distribución de Gauss Z= 1.96)

p: Probabilidad a favor (p=0.5)

q: Probabilidad en contra (q=0.5)

e: error de estimación (e=0.05)

De acuerdo al cálculo numérico, la cantidad de encuestas son las siguientes:

$$n = \frac{(1.96)^2 x (0.5).(0.5)}{0.05^2} = 384 \text{ encuestas}$$

La tabla *32* muestra la ficha técnica para realizar el estudio cuantitativo.

Tabla 32

Ficha Técnica del Estudio Cuantitativo

Ficha técnica de estudio cualitativo	
Investigación	Cuantitativa descriptiva con encuestas
Universo	Mujeres de 18 a 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C que residan en Lima Metropolitana.
Muestra	No probabilística- 384 mujeres
Técnica	Conveniencia
Instrumento	Cuestionario de 20 preguntas y una degustación
Periodo de recolección	Desde 12 de abril hasta 10 de mayo
Ejecución de trabajo de campo	Lima Metropolitana

Nota: Adaptado de Ficha Técnica Focus Group

Cuotas.

Para desarrollar las cuotas por rango de edad se tomó de referencia la población nacional y los niveles socioeconómicos, por lo cual se utilizó el perfil de personas según los NSE. (Asociación Peruana de Investigación de Mercados [APEIM], 2016) y la distribución de personas según NSE 2016. El cruce de datos es importante para la interpolación estadística que se aprecia en la tabla33.

Tabla 33

Interpolación por rango de edad y NSE

Edades	A	B	C	Nueva distribución		
18-25	10.90%	13.20%	13.70%	20.19%	23.45%	25.32%
26-30	8.20%	7.60%	7.60%	15.19%	13.50%	14.05%
31-35	6.40%	9.00%	6.80%	11.85%	15.99%	12.57%
36-45	14.50%	11.90%	14.70%	26.85%	21.14%	27.17%
46-55	14.00%	14.60%	11.30%	25.93%	25.93%	20.89%
Total	54.00%	56.30%	54.10%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Adaptado de "Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2016", por la Asociación peruana de Investigación de mercados (APEIM), 2015. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf

Para determinar la distribución por niveles socioeconómicos se estableció una interpolación estadística, tal como se muestra la tabla 34.

Tabla 34

Interpolación por NSE

NSE	A	B	C	Total
Porcentaje	4.80%	22%	42.40%	68.90%
Nueva distribución	6.97%	31%	61.54%	100.00%

Nota. Adaptado de "Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2016", por la Asociación peruana de Investigación de mercados (APEIM), 2016. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf

Finalmente, para la elaboración de las cuotas, se hizo una multiplicación de ambos porcentajes tanto de los porcentajes de edad y de NSE el cual se multiplicó por la muestra de personas ya antes calculada. El detalle en la tabla 35:

Tabla 35

Interpolación por cruce

Cruce	A	B	C	A	B	C	Totales
18-25	1%	7%	16%	5	28	60	94
26-30	1%	4%	9%	4	16	33	54
31-35	1%	5%	8%	3	19	30	52
36-45	2%	7%	17%	7	26	64	97
46-55	2%	8%	13%	7	31	49	88
Totales				27	121	236	384

Nota. Adaptado de "Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2016", por la Asociación peruana de Investigación de mercados (APEIM), 2016. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf

Recolección de datos.

La recolección de datos se dio en base a las referencias de conocidas, compañeras, amigas; entre otras. Se realizaron las visitas a centros de trabajo u hogar y en primera instancia, se creó un ambiente de cordialidad para poder realizar las preguntas filtro y así continuar con la encuesta completa. Junto a la encuesta, se tenía a la mano un anexo de encuesta de nivel socioeconómico para poder identificar el nivel y ser considerada en la muestra. Vale mencionar que el cuestionario se realizó por medio de google drive formularios por lo que cada integrante del grupo tuvo que tener un celular y Tablet a la mano y consultar frente a frente a la persona por cada ítem, además, de una botella grande del producto piloto para servir un vaso en el momento de la degustación en la propuesta del nuevo concepto el producto. Toda esa información es almacenada

en la base de datos de google drive, el cual se exporta a excel, los datos obtenidos, se convierten a valores y finamente se vuelve a exportar a pero a SPSS para poder obtener las estadísticas respectivas (en mayor profundidad en preguntas de respuesta múltiple).

3.4.2 Diseño de Instrumento.

El instrumento a utilizar fue un cuestionario que consta de tres preguntas filtro y 17 preguntas dirigidas al producto en mención y una degustación. El esquema de orientación de las preguntas está marcado por siete criterios de elaboración que son: (a) Filtro, (b) Información general, (c) Imagen y posicionamiento, (d) Concepto de nuevo producto, (e) Canales de distribución, (f) Promoción y (g) Precio.

El cuestionario busca obtener información del público objetivo en términos de presentación y comercialización del jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia, esta data permite una mejor concentración en los objetivos estratégicos del proyecto en términos de ventas y marketing; además de brindar el porcentaje adecuado al momento de la proyección de ventas para la futura comercialización del producto, en términos de volumen y presentación.

Trabajo de campo.

El trabajo de campo se dio en la mayoría de distritos de Lima Metropolitana, excluyendo a la provincia constitucional y Ancón. Como se mencionó en recolección de datos, se acudió a los centros de trabajo y hogares de las encuestadas y estas a su vez, brindaban referencias de compañeras de la

misma oficina y conocidas que podrían calzar con los requerimientos a encuestar. Vale mencionar que el mejor momento a encuestar a mujeres, es durante el almuerzo ya que se reúnen en grupos, ofrecen opiniones y muestran una mayor apertura a que se les realice una encuesta, mejor aún, si se ofrece una degustación. Los centros comerciales fueron adecuados en horas de almuerzo y fines de semana, mientras que, por las noches, visita a hogares. Por último, el hecho de que la encuesta sea por medio de un equipo electrónico, permitía al encuestador de que no se omita ninguna pregunta, es decir, cada pregunta es pre requisito de la siguiente, garantizando una información completa y actualizada.

3.4.3 Procesamiento y Análisis de Datos.

Para el procesamiento y análisis de los datos conseguidos, se aplicó estadística descriptiva, la cual consiste en recolectar, analizar y caracterizar un conjunto de datos con el objetivo de describir las características y conductas de este conjunto mediante medidas de resumen, tablas o gráficos.

Para el estudio cuantitativo, se analizó una muestra no probabilística, cuya población es infinita.

La encuesta realizada ofrece una visión más clara del grado de aceptación del producto en el mercado objetivo. Esta encuesta fue realizada de forma virtual/presencial, debido a que se utilizó la aplicación “Formularios de Google”, esto se empleó mediante un dispositivo celular o Tablet, en presencia de cada miembro del proyecto; dicha aplicación brinda una data maestra por

medio de Microsoft Excel el cual permite analizarla a través de tablas dinámicas y gráficos.

Microsoft Excel, brinda las respuestas en bruto por cada mujer encuestada; es decir, la respuesta textual por pregunta; la cual, es tabulada en el código por respuesta y exportada a SPSS. Los datos resultantes son datos numéricos discretos los cuales mediante la estadística descriptiva y la muestra debe ser ponderado en porcentajes para su lectura y análisis.

Las técnicas estadísticas pueden clasificarse en univariadas y multivariadas. Las técnicas univariadas son usadas cuando hay una sola medición para cada elemento de la muestra, mientras que las técnicas multivariadas son convenientes para el análisis de los datos, cuando hay dos o más mediciones de cada elemento y las variables se analizan al mismo tiempo o en forma conjunta. En el caso de las variables cuantitativas, se usó la prueba Z pues evalúa la media de una población normalmente distribuida con una varianza conocida

Con fines de representar de manera gráfica las variables, estas al ser discretas, se representarán por medio de gráficos de barras y circular; a continuación, se dará a conocer las preguntas más relevantes de la investigación; comenzando con la figura 5, correspondiente al filtro N°3:

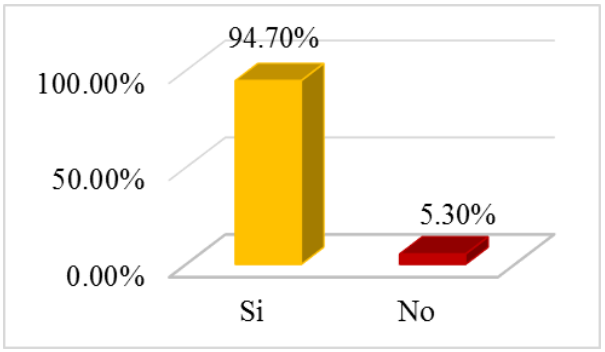


Figura 5. Pregunta filtro3: *"*¿Usted acostumbra tomar jugo natural de fruta?"

Fuente: Encuesta

Este tipo de información es útil, ya que permite afirmar que el presente proyecto está direccionado al apoyo del plan de marketing.

La tendencia en el consumo de jugos naturales está en pleno auge, y es una situación que se debe aprovechar.

El plan de marketing que el proyecto adoptará va a estar basado en el consumo de bebidas naturales y el bienestar en la salud de la mujer.

A continuación, la figura 6 muestra la frecuencia de consumo de jugos naturales de las participantes.

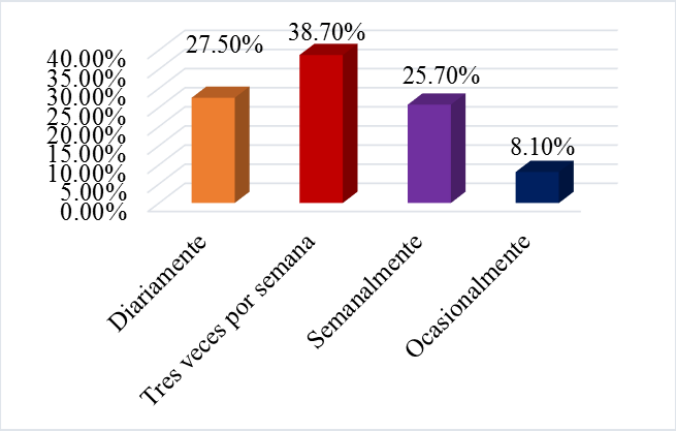


Figura 6. Pregunta1: *"*¿Con qué frecuencia consume usted jugos naturales de fruta?"

Fuente: Encuesta

La frecuencia en el consumo de jugos naturales de fruta es relevante, ya permite tener un claro conocimiento del comportamiento del consumidor.

El resultado ayudará al plan de operaciones que se tiene como objetivo específico del presente proyecto, además de establecer objetivos concretos en el proceso de producción para no tener un sobre oferta; y que los productos expiren por falta de demanda.

A continuación, la figura 7 muestra, de qué manera las participantes obtienen los jugos naturales:

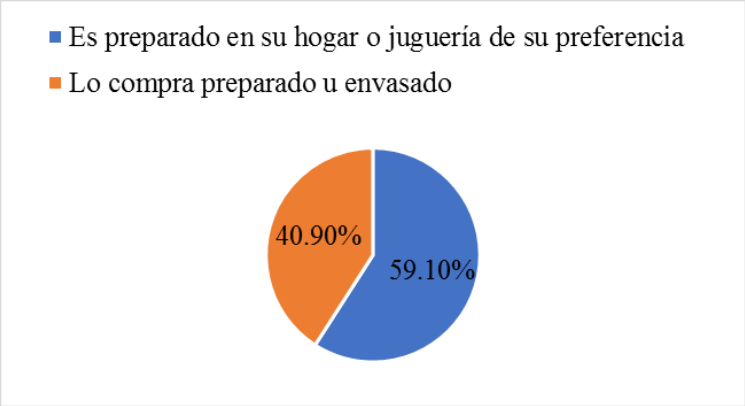


Figura 7. Pregunta3: *"*Usualmente, su consumo de jugos naturales de fruta…"

Fuente: Encuesta

Se puede afirmar que el plan de ventas que propone el presente proyecto se encuentra sustentado con el resultado de la encuesta.

Por otro lado, se demuestra que hay una mejor flexibilidad por las consumidoras a comprar jugos naturales de fruta envasados lo cual hace más factible y atractivo al presente plan de negocio.

La siguiente figura; N° 8, muestra los factores que las participantes toman en cuenta al momento de seleccionar qué jugo natural de frutas envasado van a consumir.

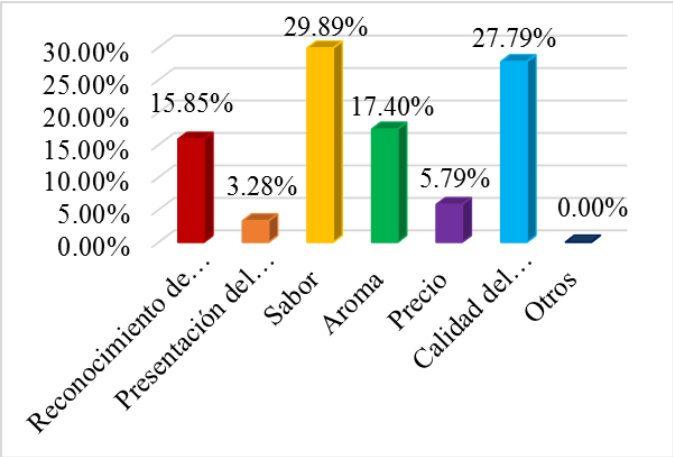


Figura 8. Pregunta5: "¿Qué factores toma en cuenta al elegir un jugo natural de frutas envasado?"

Fuente: Encuesta

Esta pregunta de respuestas múltiples da a conocer los factores más importantes que los consumidores consideran relevantes al momento de elegir un jugo natural.

El sabor del producto será aceptado por los clientes potenciales una vez que se realice las degustaciones respectivas que se incluyen en el plan de marketing del proyecto; además la calidad del producto será sustentada por las empresas proveedoras que cuenten con altos estándares de calidad; por otro lado, el reconocimiento de la marca será resultado del cumplimiento de los objetivos de la empresa y el compromiso que tiene con las consumidoras de adquirir un producto 100% natural.

La figura N°9 muestra el interés que tienen las participantes en comprar el jugo natural.

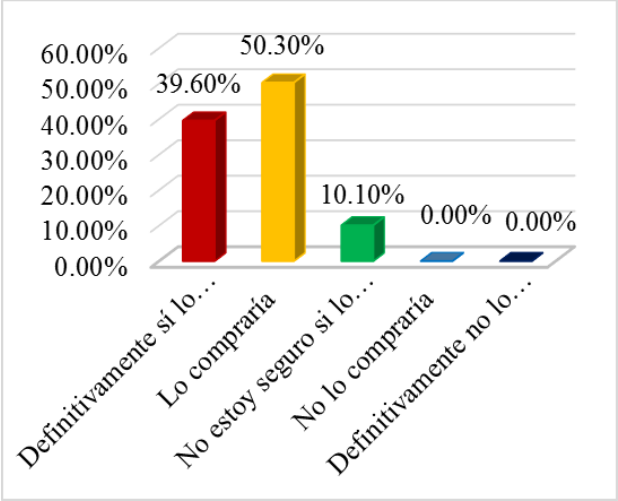


Figura 9. Pregunta 9: *"*De salir al mercado este producto, ¿qué tan interesado estaría usted en adquirirlo?"

Fuente: Encuesta

Esta pregunta es relevante, puesto que da a conocer el interés que tienen los encuestados por el producto y la decisión de compra del consumidor.

Del total de los encuestados, ni uno solo respondió que no compraría el producto, esa respuesta es de suma importancia, ya que se ve claramente un 89.90% de aceptación del producto lo cual favorece al plan de ventas que la empresa está proyectando. Por otro lado, para responder esa pregunta, las encuestadas probaron el producto ya que la encuesta fue presencial y con degustación.

A continuación, la figura N° 10 nos muestra qué tipo de presentación prefieren las participantes:

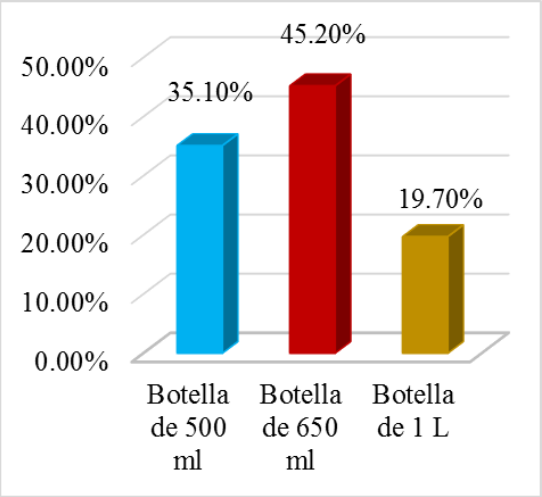


Figura 10. Pregunta9: ¿Qué presentación sería de su preferencia?

Fuente: Encuesta

La presentación del producto es importante, ya que la mayoría de los consumidores aceptan comprar el producto si se encuentra en el tamaño de su preferencia.

Cabe resaltar que los consumidores están acostumbrados a las presentaciones de seiscientos cincuenta mililitros y es por ello que eligieron, en su mayoría, dicho tamaño. Este resultado va a favor de la empresa, puesto que aporta en el conocimiento de los costos de producción de la empresa.

La figura N° 11 muestra el lugar, en el cual las participantes comprarían el jugo natural:

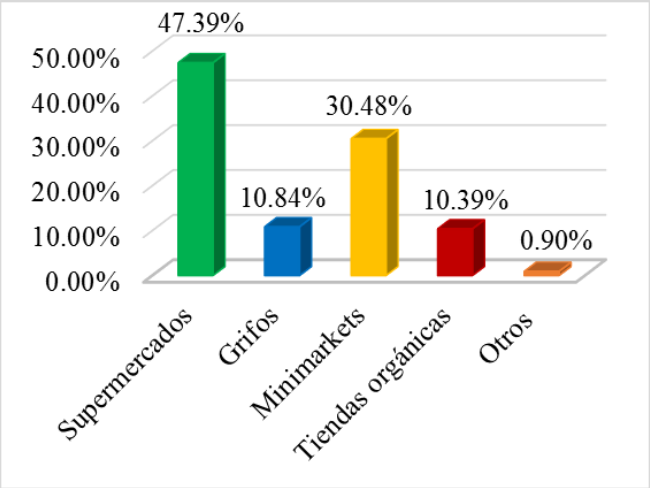


Figura 11. Pregunta14: "¿En qué punto de venta le gustaría encontrar este producto?"

Fuente: Encuesta

Decidir en qué punto de venta colocar el nuevo producto es importante, ya que se le da la facilidad al consumidor de poder encontrarlo más rápido.

Los resultados de la encuesta en esta pregunta dan a conocer la preferencia de los consumidores por los supermercados. Un resultado interesante es el 10.39% de los encuestados que prefiere encontrarlo en tiendas orgánicas. En primera instancia se creía que este tipo de tiendas eran ideales para poder vender este tipo de producto; sin embargo, los consumidores no creen lo mismo. En ese sentido, el proyecto cambiará de enfoque y ofertará sus productos, en su mayoría, en supermercados y minimarkets.

Resultados de la investigación.

La investigación cuantitativa ha sido oportuna y necesaria para destacar la imagen y posicionamiento de los jugos naturales de frutas envasados en

relación a frecuencia, hábitos de consumo, marcas representativas y motivación de compra. Por otro lado, la investigación ha podido cubrir la información necesaria para determinación del mercado objetivo y plan de marketing. Los resultados de la investigación fueron ampliamente positivos y cubrieron los objetivos tales como:

- La frecuencia actual de consumo de mujeres en Lima Metropolitana es de tres veces por semana en un 38.70% y un 27.50% en forma diaria. De esta forma, se asegura que el producto a comercializar será consumido en su mayoría de forma diaria o inter diaria.
- Con respecto a la preferencia del consumidor, la investigación ha podido demostrar que la mayor predilección está en consumirlo en casa o juguería en un 59.10%; Sin embargo, beneficia al público de productos envasados ya que la coyuntura y practicidad permite que las consumidoras evalúen la posibilidad de comprar un jugo ya listo para consumir en un 40.90%.
- Se ha comprobado que la marca de jugo natural de frutas envasado más conocida y consumida es Naturale con un 27.59%.
- Los principales factores en la elección de un jugo natural de frutas son: Sabor y calidad de producto con un 29.89% y 27.79% respectivamente.
- La imagen y posicionamiento de un jugo de fruta natural debe ser nutritivo (36.60%) y beneficioso para la salud (35.93%).
- El nivel de aceptación del nuevo concepto del producto es de 89.90%.
- Se ha demostrado que la presentación del producto en cuanto a cantidad ofrecida debe ser de 650 ml. con un 45.20% de aceptación.

- La frecuencia de consumo que tendrá el nuevo concepto de producto se muestra espaciada. Pues será semanal en un 34.80% y quincenal en un 28.60%.
- El punto de venta idóneo del producto es por medio de supermercados, con un nivel de aceptación de 47.39%.
- El producto será promocionado en su mayoría mediante internet y redes sociales (30.23%); además, se ha demostrado la conveniencia de haber ofrecido una degustación en el momento de la encuesta porque las encuestadas afirmaron que el producto se muestra agradable y que sería la mejor forma de venta con una aceptación de 28.32%.
- El precio de venta del producto se muestra manejable y constante ya que las encuestadas afirmaron pagar de S/11.00 a S/14.00 en un 42.40% y hasta S/.10.00 un 38.00%.

3.5 Conclusiones y Recomendaciones del estudio Cualitativo y Cuantitativo

A continuación, se tienen las conclusiones del estudio cualitativo y cuantitativo:

1. **Estudio cualitativo**

   Conclusiones del Focus Group:

   - Existe una confusión en el público en relación a la definición de jugo natural de frutas y néctares. Las participantes de ambos focus argumentaron que néctar es un producto 100% natural (jugo de durazno).
   - Las participantes valoran el color, olor y sabor del producto; es decir, si luce con un color o textura extraña, no lo compran.
   - Existe una preocupación por el vencimiento del producto ya que, al tratarse de un producto natural, su perecibilidad será mayor.

- Hubo una afinidad por la presentación en botellas de 650 ml.
- El producto debe tener un nombre que llame la atención y a su vez sea alusivo a las frutas en mención: aguaje y cocona.
- Su difusión debería ser por redes sociales por tener mayor alcance y ser más económico.
- Probar que el producto es 100% natural.

Conclusiones de las entrevistas a profundidad

- La entrevista pudo señalar que la mezcla posee beneficios para el consumo humano gracias a que no hay contradicciones entre sus productos, además de ser bueno para la promoción de productos amazónicos. Su consumo es útil para una alimentación balanceada la cual podemos aprovechar para expandir su consumo de manera más eficiente.
- Se señala en la entrevista que el producto no es muy conocido ya que otras empresas rivales se enfocan en otras frutas y que el producto presentado resalta las propiedades y los beneficios que da a la salud, Además se deja en claro que el producto debe ser manejado bajo normas eficientes que garanticen un mejor manejo de la cadena productiva y así garantizar el control de inocuidad.
- Una tercera entrevista, manifiesta el interés y aceptación del producto en las cadenas de supermercados (Cencosud S.A.), por ser un producto innovador, orientado a la mujer y ser uno de los pocos productos que son 100% naturales mediante su proceso de alta presión. También se manifiesta una posible futura competencia que consiste en los jugos detox. El especialista manifiesta que el

producto debe tener un adecuado sistema de distribución para que este a la mano de las futuras consumidoras.

- Las entrevistas han sido útiles para la investigación del mercado de jugos naturales de frutas y néctares y a su vez, para el plan de comercialización y marketing a supermercados.

2. Estudio cuantitativo.

Conclusiones.

- Se determina que la mayoría de las personas consumen bebidas naturales, ya sea preparado por ellos mismos o adquirido en distintos puntos de venta. En caso de ser preparado en casa, disponen de dos a diez minutos para hacerlo; y lo consumen de dos a tres veces por semana.
- Los encuestados demostraron preferencias por el sabor y la calidad del producto. Para ellos es importante que el producto contenga insumos de primera, de buena calidad (100% naturales) y que el sabor del mismo sea de su agrado. La degustación del producto durante la encuesta fue todo un éxito, porque de esta forma se comprobó que el producto en mención tiene buen sabor y que sí vale la pena comprar un sabor exótico.
- La encuesta da a conocer a tres de los posibles competidores dentro del sector de bebidas sin alcohol; en primer lugar, se tiene a Naturale, en segundo lugar, a Ecofresh y en tercer lugar a Fitosana. Estas tres líderes tienen experiencia en el mercado, imagen y posicionamiento, es así como han logrado ser marcas preferidas por los consumidores.

- Para los encuestados la palabra 100% natural significa que un producto es nutritivo, beneficioso para la salud y sin preservantes.
- Al mencionar la propuesta que se tiene acerca de un jugo natural hecho a base de aguaje y cocona endulzada con stevia, los encuestados tuvieron una respuesta afirmativa ante ella. Más del cincuenta por ciento respondió que sí comprarían el producto después de la degustación.
- La presentación que el consumidor prefiere es la de 650 ml y por la misma está dispuesta a pagar un precio que oscila desde S/.11.00 a S/.14.00.
- Los encuestados prefieren que el producto se distribuya en supermercados y en minimarkets. Mientras que la minoría prefiere encontrarlo en grifos y tiendas orgánicas. Esta respuesta da un giro a la presente investigación; puesto que en un principio se creía que un punto de venta fijo serían las tiendas orgánicas; sin embargo, muy poco porcentaje de las personas visitan este tipo de tiendas. Además, los encuestados prefieren enterarse del producto y tener mayor información de este por medio de publicidad en internet y degustando el producto para saber si es agradable o no el sabor del mismo.

Recomendaciones.

- Si bien es cierto, la gran mayoría de los encuestados afirma tomar jugos naturales de fruta diariamente y tres veces por semana; pero esta pregunta se debe relacionar con aquella que indica que los encuestados, al consumir bebidas de jugos naturales, lo hacen porque ha sido preparado por ellos mismos. Se recomienda que el producto en proyecto sea elaborado bajo los mejores

estándares de calidad para poder superar las expectativas de los consumidores al probar un jugo 100% natural, con frutas selectas.

- El mercado de bebidas sin alcohol, en especial los jugos naturales, tienen competidores con una gran experiencia en el sector. Es por ello que el presente proyecto debe de estudiar a cada uno de sus actuales competidores (los más fuertes) para conocer sus fortalezas y debilidades, y poder convertirlas en nuevas oportunidades para la empresa.
- La encuesta da a conocer los factores que toman en cuenta los consumidores al momento de elegir un jugo natural. Para ello, se recomienda trabajar en el sabor del producto y que este sea agradable para el paladar del consumidor, además se deben de tener insumos de calidad para la elaboración del mismo.
- Los encuestados relacionan la palabra 100% natural como un producto nutritivo, beneficioso para la salud y sin preservantes. Por consiguiente, el producto que este proyecto ofrece debe de tener las mismas características. Ofreciendo un producto con poca durabilidad, se dará a entender que no contiene preservantes y que aún tiene las vitaminas que los frutos poseen.
- Se recomienda comenzar con una presentación de 650 ml por ser un producto de poca durabilidad, para que los consumidores puedan probar el jugo en el tamaño exacto que ellos necesitan.

3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Para poder entender el nicho en el cual se está enfocando el presente proyecto, se realizaron las investigaciones cualitativa y cuantitativa; las cuales permiten conocer el perfil de las personas que consumirán el producto del presente plan de negocios. Los resultados fueron los siguientes:

- El producto está orientado a mujeres en edad fértil, es decir mujeres en un rango de 18 a 55 años.
- El nivel socioeconómico elegido para el mercado de este proyecto es de NSE A, B y C.
- El alcance geográfico del proyecto cubre a Lima Metropolitana.
- El producto será del interés del consumidor siempre y cuando exista un consumo de jugos naturales de fruta; además, de la flexibilidad en consumir un jugo de fruta natural envasado.
- Se trata de mujeres que buscan sabor, practicidad, calidad y beneficios para la salud en un producto. Es decir, un producto que sea para consumo directo.

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

4.1 El ámbito de la proyección

Como ámbito, se tiene la información que contiene INEI respecto a la población de mujeres de Lima Metropolitana. Esta información es considerada como fuente histórica de la cual se tomará desde el año 2006 hasta el año 2016.

4.2 Selección del método de proyección

Con respecto a la proyección, se empleó una metodología cuantitativa puesto que depende de variables referenciales o antecedentes históricos. Además, se consideró un modelo causal porque se necesitará hacer una proyección sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos, para ello la tabla 36, muestra la población de mujeres en Lima Metropolitana:

Tabla 36

Población de Mujeres en Lima Metropolitana

Año	Población de mujeres en Lima Metropolitana
2006	3,860,652
2007	3,919,080
2008	3,977,686
2009	4,037,349
2010	4,098,873
2011	4,164,183
2012	4,230,530
2013	4,299,178
2014	4,367,119
2015	4,454,287
2016	4,498,598

Nota. Adaptado de "Población del 2000 al 2015", por INEI, 2015. Recuperado de http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/

Como se puede observar en la tabla anterior, el comportamiento de la población tiene un crecimiento lineal por lo que se considerará pertinente realizar una regresión para la proyección. La fórmula para realizar una regresión lineal es la siguiente:

$$Y = A + BX$$

Se procedió a calcular las variables para realizar las proyecciones, en la tabla 37:

Tabla 37

Variables a emplear por el proyecto

a	-126,617,874.62
b	65,037.93

Nota: Tomado de Mercado

La siguiente figura muestra la proyección de población de Mujeres en Lima Metropolitana, según INEI.

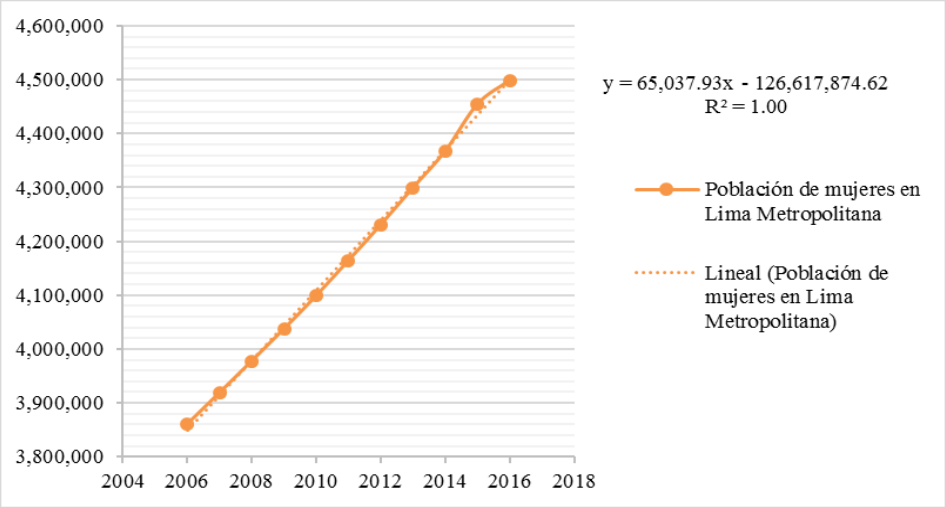


Figura 12. Proyección de Población de mujeres en Lima Metropolitana, datos tomados de INEI (2015)

Como se puede observar en la figura anterior, el coeficiente de correlación o r^2, al ser mayor a 0.90, demuestra que el ajuste lineal es suficiente para su proyección. Para poder visualizar el cálculo completo, ir al apéndice 9.

La tabla 38 muestra la proyección de población de mujeres en Lima Metropolitana:

Tabla 38

Proyección de Población de Mujeres en Lima Metropolitana

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	4,563,630	4,628,668	4,693,706	4,758,744	4,823,782	4,888,820

Nota: Tomado de Mercado

4.2.1 Mercado Potencial.

El mercado potencial se define como el segmento de mercado al cual el producto está dirigido. Para el presente proyecto se escogió a mujeres que viven en Lima Metropolitana de los NSE A, B y C. A continuación, se muestra la fórmula del mercado potencial.

Mercado Potencial = Mujeres x %Edad x % NSE

Como primer filtro, el proyecto considerará a mujeres de 18 a 55 años por lo cual se tomarán los promedios de todos los niveles socioeconómicos para luego ser sumados y multiplicar esa ponderación con la población proyectada de mujeres en Lima Metropolitana.

Es importante mencionar que se tomaron todos los niveles socioeconómicos en el rango de edad solicitado (18 a 55 años) ya que después se realizará el filtro de NSE.

Como segundo filtro, se tiene el nivel socioeconómico de la persona, por lo cual se utilizarán los porcentajes proporcionados por APEIM 2016, donde NSE A tiene un 4.80%, B un 21.70% y C 42.40%.

Al tener el porcentaje de los dos filtros mencionados anteriormente, se empleó la fórmula multiplicando estos porcentajes con la proyección de la población de mujeres de Lima Metropolitana. La tabla 39 muestra el mercado potencial del proyecto:

Tabla 39

Mercado Potencial del Proyecto

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	1,698,393	1,722,598	1,746,802	1,771,007	1,795,211	1,819,416

Nota: Tomado de Mercado

4.2.2 Mercado Disponible.

El mercado disponible del proyecto se define como el porcentaje de la población el cual puede consumir el producto porque forma parte de su vida diaria. Por medio de la pregunta tres, se cuantificó el porcentaje de mujeres que acostumbran consumir jugos de fruta en su casa o juguería y quiénes suelen comprar el jugo preparado (concepto de producto a lanzar al mercado).

Este último porcentaje será multiplicado por la población del mercado potencial, como se verá en la siguiente fórmula:

Mercado Disponible = Mercado Potencial x % Mujeres que compran jugo envasado

A continuación, las tablas 40 y 41 muestran los resultados de la fórmula:

Tabla 40

Pregunta 3 de Encuesta

P3. Usualmente, su consumo de jugos naturales de fruta…	
a) Es preparado en su hogar o juguería de su preferencia	59.10%
b) Lo compra preparado u envasado	40.90%

Fuente: Encuesta

Tabla 41

Mercado Disponible del Proyecto

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	694,643	704,543	714,442	724,342	734,241	744,141

Nota: Tomado de Mercado

4.2.3 Mercado Efectivo.

El mercado efectivo del proyecto se define como el porcentaje de personas que definitivamente solicitarán el producto a comercializar luego de presentar la propuesta del producto en cuestión. Para el cálculo del mercado efectivo, se usó la siguiente fórmula:

Mercado Efectivo = Mercado Disponible x % Pregunta de aceptación

Tabla 42

Pregunta de Aceptación del Producto al Mercado

P8. De salir al mercado este producto, ¿Qué tan interesado estaría usted en adquirirlo?		
a) Definitivamente sí lo compraría	39.60%	89.90%
b) Lo compraría	50.30%	
c) No estoy si lo compraría	10.10%	
d) No lo compraría	0.00%	
e) Definitivamente no lo compraría	0.00%	

Fuente: Encuesta

Tabla 43

Mercado Efectivo del Proyecto

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	624,484	633,384	642,283	651,183	660,083	668,983

Nota: Tomado de cuadro mercado

4.2.4 Mercado Objetivo.

Para la estimación del mercado objetivo, se tomó como primer punto de referencia, la información proporcionada por Euromonitor (2016) acerca del volumen de consumo de los jugos naturales de frutas de los tres últimos años en la categoría jugos y néctares, a continuación, se muestra la información en la tabla 44:

Tabla 44

Volumen de Consumo de Jugos Naturales de Frutas

% Del consumo a domicilio volumen	2013	2014	2015
ajeper SA	37.90%	36.90%	37%
Gloria SA, Grupo	17.10%	18.20%	18.60%
Corp Lindley SA	15.10%	15.10%	14.60%
laive SA	2.40%	2.50%	2.50%
Industrias San	2.30%	2.20%	2.20%
P & D Andina Alimentos SA	1%	1%	1%
Food Pack SAC	0.20%	0.20%	0.30%
de Watt Perú SA	1%	1%	1%
Otros	23%	23%	22.90%
Total	100%	100%	100%

Promedio
0.62%

Nota. Tomado de "Euromonitor Internacional" de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, tienda de cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio (2016). Recuperado de https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related

En la tabla 44, se puede ver que las marcas competidoras del producto a comercializar son P& D Andina (Huanchuy) y Food Pack (Ecofresh) con un 1% y 0.30% respectivamente en la categoría de jugos y néctares.

Como se trata de un proyecto que comercializará un producto de una marca desconocida, se promedió el volumen de consumo de las marcas competidoras obteniendo un 0.62% el cual será el porcentaje de descremado con el que iniciará el proyecto.

Para obtener el crecimiento del mercado se recurrió a la información proporcionada por Euromonitor (2016) acerca del crecimiento del consumo del producto por categoría, como muestra la tabla 45:

Tabla 45

Previsión del Comercio Minorista de Venta de Jugo por Categoría: Crecimiento % Volumen 2015-2020

Crecimiento del volumen%	2015/16	2015-20	2015/20 total
100% Jugo	6.30%	5%	27.60%
Bebidas de zumo (hasta un 24% jugo)	2.60%	2%	10.20%
Néctares (25-99% jugo	3% 2.80%	2.30% 2.10%	12.20% 11.20%

Nota. Tomado de "Euromonitor Internacional" de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, tienda de cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio (2016). Recuperado de https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related

Como se puede apreciar en la tabla 46, en la categoría 100% jugo hay un crecimiento promedio de 5% el cual se aplicó al porcentaje de descremado

inicial de 0.62%. Para el crecimiento del año 2017 se empleó una tasa de crecimiento de 6.30% y en el año 2018 en adelante se usó el crecimiento del 5%.

Tabla 46

Crecimiento Anual del Mercado Objetivo

Años/Crecimiento	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento %	0.72%	0.76%	0.80%	0.84%	0.88%

Nota: Tomado de cuadro mercado

Una vez visto el crecimiento del mercado objetivo en la tabla 46, se procedió a aplicar dichos porcentajes al mercado efectivo (expresado en personas) en el cual se obtuvo lo siguiente (tabla 47)

Tabla 47

Mercado Objetivo del Proyecto

Distrito/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	4,578	4,874	5,189	5,522	5,877

Nota: Tomado de cuadro mercado

4.3 Pronóstico de Ventas

Para el pronóstico de las ventas proyectadas, primero se realizó la cuantificación de la demanda del producto a comercializar. Es importante mencionar que primero se analizó la frecuencia de consumo y la presentación preferida por las encuestadas.

A continuación, se muestra la tabla 48 con la frecuencia de compra del producto:

Tabla 48

Frecuencia de Compra del Producto

P10. ¿Con qué frecuencia compraría el producto?			
a) Diario	10.10%	365	36.865
b) Tres veces por semana	26.50%	156	41.34
c) Semanal	34.80%	52	18.096
d) Quicenal	28.60%	24	6.864
	100.00%	Total	103.17

Fuente: Encuesta

La frecuencia de compra es muy importante ya que de esta manera se puede saber cuánto será el consumo anual del producto por persona. Según la tabla 48, en términos anuales, se puede decir que una mujer puede consumir unas 104 veces el producto al año. Lo cual es importante para la producción de unidades a ofertar si se multiplica por el número de mujeres que compren el producto.

Por otro lado, se analizaron los resultados de la encuesta en cuanto a la presentación de su preferencia obteniendo los siguientes resultados (Tabla 49)

Tabla 49

Presentación Preferida en cuanto a Encuesta

P9. ¿Qué presentación sería de su preferencia?			
a) Botella (En ml)	500	35.10%	175.5
b) Botella (En ml)	650	45.20%	293.8
c) Botella (En ml)	1000	19.70%	197
		100.00%	666.3

Fuente: Encuesta

La tabla 49, muestra que una mujer estaría dispuesta a consumir en promedio una botella de 650 ml. Por otro lado, según la encuesta, la presentación de 650 ml tiene mayor

acogida por su portabilidad y contenido por lo que se ha decidido realizar dicha presentación.

Teniendo datos como la frecuencia y presentación, ambos resultados redondeados se multiplicarán al mercado objetivo obteniendo lo siguiente (Tabla 50)

Tabla 50

Programa de Ventas Expresado en ML

Distrito/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	317,532,659	338,094,068	359,917,786	383,078,641	407,655,787

Nota: Tomado de cuadro mercado

La tabla 50, muestra claramente el programa de ventas expresados en ml; sin embargo, no está expresado en la presentación de 650 ml, por lo que se procedió a dividir entre 650, obteniendo lo siguiente (Tabla 51):

Tabla 51

Programa de Ventas Expresado en Botellas de 650 ml (Unidades Físicas)

Distrito/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	488,512	520,145	553,720	589,352	627,163

Nota: Tomado de cuadro mercado

En la tabla 51, se puede apreciar la cantidad de botellas de 650 ml que se venderán anualmente hasta el año 2022.

4.4 Aspectos Críticos que impactan el pronóstico de ventas

- La frecuencia del consumo del producto es sumamente importante porque de esta manera se puede predecir la oferta que se realizará en los primeros cinco años. Por otro lado, la frecuencia ayuda a tener una idea del comportamiento del consumidor objetivo frente al producto en cuestión.
- La curva de aprendizaje es vital ya que como se trata de un proyecto de inversión el cual se dará en el futuro, el primer año no tendrá logísticamente las condiciones para producir en un 100%. Por esta razón, se consideran periodos de 50%, 75% y 100% los últimos cuatro meses.
- Para realizar un pronóstico de ventas, es importante tener en cuenta la estacionalidad del producto para poder predecir las unidades producidas (producto terminado).

Capítulo V: Ingeniería del Proyecto

5.1 Estudio de Ingeniería

Para lograr un óptimo desarrollo, se busca mantener un equilibrio entre costos, calidad, satisfacción de los clientes, limitaciones tecnológicas y tiempos, por lo que los procesos planteados buscan realizar una producción dinámica y eficiente.

Para poder realizar un manejo óptimo de las operaciones, se debe reconocer su tipo de procesos según su volumen y frecuencia, utilizando la Matriz de Proceso de Transformación para poder clasificar a la empresa dentro de una de las siguientes opciones:

- Artículo único: Se produce un solo producto, único en su género. Su costo unitario involucra mucho tiempo, generalmente su producción es artesanal.
- Intermitencia productiva: Varía de manera alterna, en esta clasificación se pueden tener tres formas: (a) Lote (job lot), que es cuando el volumen de lotes es pequeño y el tiempo corto usando máquinas de carácter general; (b) Serie, cuando el tiempo de producción es mayor y hay mayor número de volumen en la fabricación de productos iguales; y (c) Masivo, en su mayoría asociada con línea de ensamblaje y que requieren equipos muy especializados.
- Contínuo: Cuando fábrica grandes volúmenes de productos iguales trabajando 24 horas al día poseyendo poca flexibilidad.

A continuación, la figura 13 muestra la matriz de proceso de producción:



Figura 13. Matriz del proceso de producción. Tomado de Administración y dirección de la producción (p.58), por D'alessio Fernando, 2002, Colombia: Pearson Educación. Copyright 2002. Todos los derechos reservados ISBN 958-699-051-6.

Al analizar su frecuencia y su tecnología productiva (volumen) que son necesarios, se puede identificar que la empresa manejará sus demandas en planes anuales que estarán sujetos a variaciones y tendrá procesos semi estandarizados, por lo que será catalogada como una empresa de Intermitencia productiva bajo la clasificación de Lote de Trabajo (Job Lot).

5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos.

Para seleccionar el modelamiento y los procesos, se debe tener un resumen de las posibles decisiones a tomar, las cuales se presentan la tabla 52:

Tabla 52

Decisiones Importantes en las Operaciones Productivas

Área de decisión	Decisiones	Opciones
Planta y equipo	Tiempo del proceso	Fabricar o comprar.
	Tamaño de la fábrica	Una fábrica grande o varias pequeñas.
	Ubicación de la fábrica	Ubicada cerca de los mercados o las materias primas.
	Decisión de respecto a inversiones	Invertir en edificios, máquinas, inventarios o investigación.
	Selección de maquinarias	Máquinas especializadas o generales.
	Herramientas	Tipos de herramientas y cantidad.
Planificación y control de las operaciones productivas	Frecuencia de toma de inventarios	Pocas o muchas construcciones en la producción.
	Magnitud de inventarios	Controles muy detallados o menos entallados.
	Intensidad de control de inventarios	Alta calidad o bajos costos.
	Lo que debe controlarse	Controles para reducir al mínimo el tiempo de parada, el tiempo de procesos, aprovechar al máximo los materiales o determinados productos.
	Controles de calidad	Alta confiabilidad y calidad, o bajos costos.
Mano de obra y RRHH	Ingenieros industriales	Formales, informales o ninguno.
	Especialización de tareas.	Altamente especializadas o no especializadas
	Supervisión.	Supervisados entrenados o no técnicamente.
	Sistema de trabajo.	Muchas categorías laborales, remuneraciones por incentivos o por hora.
		Supervisión rígida o supervisión ligera
Diseño e ingeniería de productos	Magnitud de la línea de productos.	Productos especiales o no especiales.
	Estabilidad de diseños.	Cambios de ingeniería.
	Riesgos tecnológicos	Hacer lo mismo que la competencia o probar procesos nuevos
Organización y administración	Tipo de organización.	Enfoque funcional, en procesos o producto.
	Uso del tiempo.	Toma decisiones con base en mucha o poca información.
	Grado de los riesgos asumidos.	Mucha o escasa dedicación los detalles
	Uso del recurso humano.	Grupos grandes o pequeños.
	Estilo ejecutivo	Dedicación, detalles y/o contacto.

Nota. Adaptado de "Administración y dirección de la producción" por F. D'alessio, 2004.

En base a las opciones señaladas anteriormente se elige lo siguiente:

- Plan de equipo: se compran los insumos para realizar una fabricación considerable cerca al mercado, además de que la máquina empleada tiene funciones generales.

- Planificación y control de las operaciones productivas: Los inventarios serán estándares; sin embargo, existe un control exigente respecto a la materia prima comprada.
- Mano de obra y RRHH: Supervisión a cargo de personal especializado con funciones específicas bajo jornadas establecidas de trabajo.
- Diseño e ingeniería de producto: La empresa generará desarrollo en sus productos a través de tecnología flexible.
- Organización y administración: Se encuentra enfocada al producto, buscando tener la mayor información posible para la tomar una decisión.

Procesos.

1. Recepción: Se recibe los sacos revisando el estado en el que son entregados para luego descargar y tratar los insumos.
2. Selección: Los frutos que no son adecuados, se separan ya que una buena selección podrá permitir un mejor aprovechamiento de la materia prima lo cual se verá reflejado en la medición de densidad (grados Brix).
3. Lavado: Se hace en agua potable a una temperatura ambiente con la cual se elimina partículas ajenas a los insumos.
4. Pesado: Realizado fundamentalmente para conocer el índice de desperdicios y conocer el porcentaje de mermas en estos primeros procesos.
5. Pulpeado: Se realiza en la pulpeadora-refinadora, para separar la pulpa de la cáscara, obteniendo el producto requerido para continuar con el siguiente proceso.
6. Refinado: En este proceso se busca retirar todos los sólidos indeseables y otras fibras no deseadas que pudieran afectar el producto final.

7. Mezclado y estandarización: Se mezclan los insumos pasando por pruebas de PH, Brix, etc.
8. Embotellado: El producto final pasa a los recipientes específicos para luego ser sellados.
9. Etiquetado: Una vez estén las botellas listas con el producto, estás pasan hacia la máquina etiquetadora donde se codifica y otorga una identificación al lote respectivo.
10. Proceso de alta presión: Bajo tecnología HPP el producto embotellado pasa a la máquina de presión dónde es sometido alrededor de 400 a 600 milipascales (MPa) y 58.000 – 87.000 Pounds-force per squareinch (PSI); utilizando agua como herramienta de presurización, con el fin de conservar el producto para mantener su inocuidad.
11. Empaque: El producto pasa finalmente a ser empaquetado e introducido en jabas, que son llevadas a la bodega.
12. Almacenamiento: El producto final se ordena y agrupa en almacenes a temperatura ambiente que cuente con todas las normas de salubridad y ventilación adecuada lista para su distribución.

Cadena de valor.

La siguiente figura muestra la cadena de valor del proyecto:

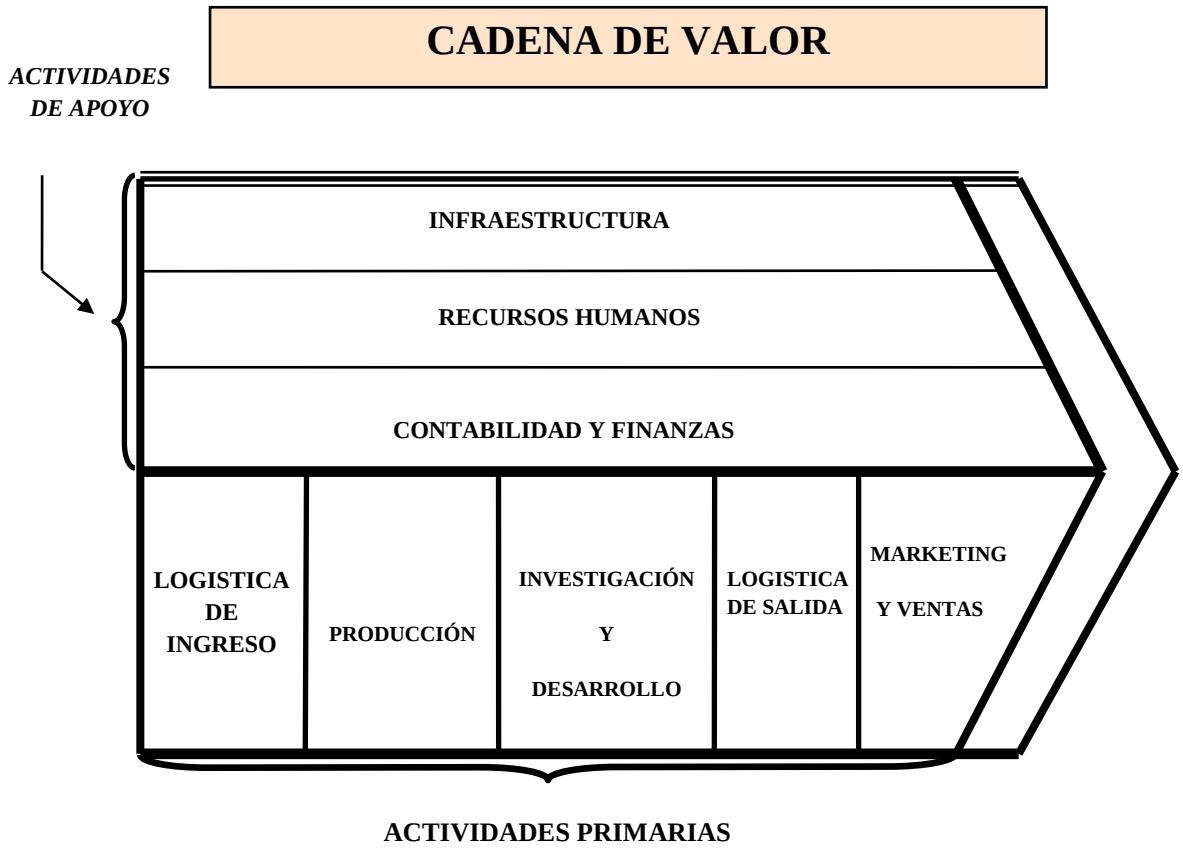


Figura 14. Cadena de valor del proyecto. Tomado de La Cadena de valor de Michael Porter, 2016.

Actividades primarias

1. Logística de ingreso

   Se encarga de proveer de los insumos a producción y tiene una serie de actividades como:

   - Selección de proveedores de insumos.
   - Control de calidad de insumos.

- Almacenamiento de los insumos.
- Disponibilidad de los insumos listos para ser utilizados en el momento en que se requieren.
- Constante revisión del inventario para cubrir cualquier falta de algún activo importante para las operaciones de la empresa.

2. Producción

En la empresa el área de producción es básicamente donde se transforman y mezclan los insumos dando el producto final. Contempla entre otros las siguientes actividades:

- Preparación y/o limpieza de la materia prima.
- Optimización del uso de insumos.
- Mantenimiento preliminar y limpieza de equipos.
- Uso de las maquinarías.
- Control de los productos terminados.

3. Investigación y desarrollo

Esta actividad en la empresa realiza las siguientes funciones:

- Estar pendiente de las nuevas tendencias que se generen en el mercado para poder adecuarse en el futuro.
- Revisión permanente de las formas de elaboración de los productos para poder emplear mejores tecnologías.
- Desarrollar vos productos que atraigan la atención de los clientes.

4. Logística de salida

   Esta actividad tiene las siguientes funciones

   - Agrupamiento y control de los productos terminados según los pedidos requeridos.
   - Transporte y distribución de los productos hacia los puntos de venta según rutas establecidas con tiempos ya planificados.
   - Cumplimiento y verificación de que los productos sean entregados de la manera correcta.

5. Marketing y ventas

   Esta área se encarga de mantener el contacto entre la empresa y el público a través de campañas y otras funciones como:

   - Identificar las necesidades no satisfechas en el público objetivo.
   - Medir el impacto de las campañas lanzadas.
   - Mantener el posicionamiento de la marca en el mercado.
   - Aprovechar la imagen de producto exótico natural.
   - Mantener un nexo que identifique a la marca con las personas que lo consumen.
   - Buscar llegar cada vez a más consumidores.

Actividades secundarias o de apoyo

1. Infraestructura de la empresa

   Realiza las siguientes actividades dela empresa:

   - Políticas o normas desarrolladas para todo su personal.

- Planeamiento a largo plazo.
- Establecer objetivos.
- Interpretación de resultados.
- Distribución de tareas, funciones y/o actividades que cada miembro del personal debe desarrollar.

2. Recursos humanos

Lo principal que hace esta actividad es proveer de personas capacitadas y motivadas a todas las áreas, realiza entre otros:

- Selección del personal especializado en cada área.
- Planifica y dirige los programas de capacitación constante al personal.
- Evaluación y control del personal.
- Desarrollo de líneas de carrera.
- Implementar políticas de motivación a los empleados.

3. Contabilidad y finanzas.

Entre sus actividades se identifican:

- Manejo de los libros contables.
- Registro de las compras y ventas de la empresa.
- Pago de impuestos y trámites.
- Buscar y evaluar fuentes de financiamiento.

5.1.2 Selección del equipamiento.

El procesamiento del producto constará de los siguientes equipos:

En primer lugar, la figura 15 muestra la máquina limpiadora y peladora:

Máquina limpiadora y peladora.

- Perfecta calidad de pelado
- Pelado completo en seco
- Bajo nivel de ruido
- Alto aprovechamiento (poco desecho)
- Diseño higiénico (fácil de limpiar y desinfectar)
- Bajo consumo de energía y aire



Figura 15. Máquina limpiadora y peladora de frutos, de la marca New Word Perú. Tomado de "Máquinas para la agroindustria". Recuperado de http://www.newworldperu.com/

A continuación, la figura 16 muestra la máquina despulpadora de fruta:

Máquina despulpadora de fruta.

- Máquina diseñada para extraer la pulpa de diversas frutas, simultáneamente separar las pepas y cáscara, impedir que se mezclen con la pulpa y evacuarlas de forma separada.

- Las frutas pueden procesarse enteras desde mangos, fresas, chirimoya, guanábana, maracuyá, extracción del zumo de la naranja. El rendimiento es garantizado, ya que se produce poco desperdicio. Fácil instalación, mantenimiento, operación y limpieza.



Figura 16. Despulpadora de frutas DFV19 – 40 I/C de la marca Vulcano. Tomado de "Despulpadora de frutas". Recuperado de https://www.vulcanotec.com/es/productos/nuestras-maquinas/despulpadoras/item/11-despulpadora-de-frutas-dfv-19-40-i-c

La figura 17 muestra las balanzas electrónicas:

Balanzas electrónicas.

- Equipo utilizado para poder controlar el peso de la materia prima.
- Estructura de acero inoxidable
- Plataforma electrónica unicelda con pantalla LCD, de dígitos negros.
- 150, 300,500 kg. 1,2,3 toneladas



Figura 17. Balanza electrónica E04 de la marca Balanzas Perú. Tomado de "Balanzas electrónicas". Recuperado de http://balanzasperu.com/balanza-electronica.html

Refractómetro Brixómetro.

- A base de cobre el cual contiene propiedades térmicas especiales, al ser incorporado al diseño del refractómetro, permite un rápido equilibrio térmico entre la muestra y el prisma, haciendo que las mediciones sean más rápidas, estables y precisas.
- Rango: 0 – 32% BRIX
- Mín. Div.: 0.2%
- Precisión: ± 0.2%



Figura 18. Refractómetro Brixómetro ATC: 0 a 32 BRIX de la marca OGROSANT. Tomado de "Refractómetro Brixometro". Recuperado de http://negocio.pe/producto/refractometro-brixometro-atc-0-a-32-brix-hecho-cobre-aluminio-peso-205-gramos-ogrosant

Embotelladora.

- Llenado de tres a 200 botellas por minuto
- Automática que procesan hasta 200 botellas por minuto con todo tipo de tapas, tapas de rosca, tapas a presión y atomizadores y dispensadores.



Figura 19. Embotelladora. Tomado de "Máquina embotelladora". Recuperado de https://spanish.alibaba.com/f/maquina-embotelladora-precio.html

A continuación, la figura 20 muestra la máquina homogeneizadora:

Máquina homogeneizadora.

- De acero inoxidable y carburo de tungsteno.
- Control de presión hidroneumático disponible para una o dos etapas.
- Permite dosificar el material líquido; haciendo que el producto sea homogéneo.
- Elimina las células bacterianas, estructuras celulares de hongos u otras células dañinas para el consumo en más de un 90%.



Figura 20. Máquina homogeneizadora. Tomado de "Máquina homogeneizadora". Recuperado de https://spanish.alibaba.com/trade/search?SearchText=maquina+homogeneizadora&selectedTab=products&viewType=GALLERY

A continuación, la figura 21 muestra la máquina etiquetadora:

Máquina etiquetadora CWEA140.

- Máquina Etiquetadora de Cabezal Sencillo con codificador incluido para envases cilíndricos con capacidades desde 250ml hasta 1.5 lts.

- Cuenta con un cabezal de altura ajustable para distintos diámetros de envases, banda roladora de altura ajustable.
- Capacidad de etiquetado adhesivo desde 2 cm hasta 10cm de altura, con sistema de programación para despachar etiquetas de cualquier longitud, esto debido a sus componentes electrónicos programados para detectar únicamente principio y final de etiqueta.
- Produce de 60 a 140 botellas / min



Figura 21. Máquina Etiquetadora de Cabezal Sencillo con codificador. Tomado de "Máquina etiquetadora". Recuperado de https://spanish.alibaba.com/trade/search?SearchText=maquina+Etiquetadora+&selectedTab=products&viewType=GALLERY

Máquina empaquetadora JND-WD150A.

- Combina funciones de suministro de materiales, montaje etapa, presión alta, formato y acabado de producto.
- Ajustes en las dimensiones

- Equipado con un transductor de excelente calidad que cuenta con los estándares internacionales con ajustes de velocidad.
- Estructura de reciclado de aire en espiral y tres capas de aislamiento son incluida durante la manufactura de la máquina empacadora con film termoencogible, con el fin de generar disminución de los costos de producción.



Figura 22. Máquina empacadora. Tomado de "Alitecno Promociones". Recuperado de http://alitecnoperu.com/2012-08-08-16-45-19/promociones

Máquina de alta presión, marca Hiperbaric 420.

- Permite una productividad media de 250 kg/hora (100 botellas de 250 mg/h) en función del tipo de producto, tratamiento bien pasado.
- Consumo energético de 2 kwh / ciclo

- Dimensiones de 2.5 m de alto, 2.9 de ancho y 5 de largo

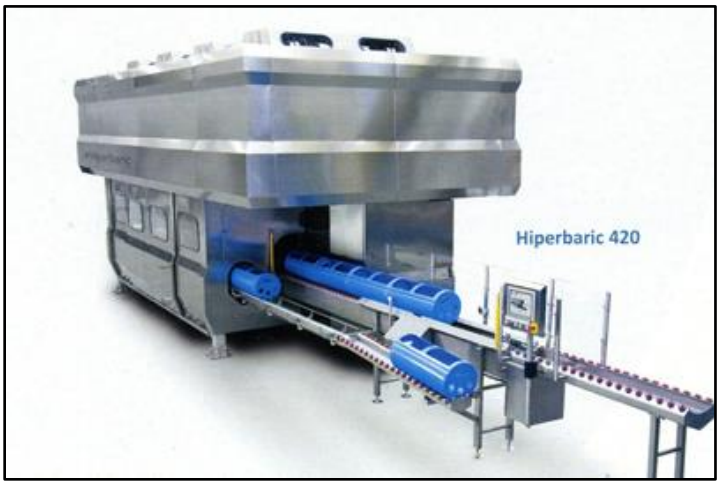


*Figura 23.*Máquina de alta presión, marca Hiperbaric. Tomado de "Procesado por Altas Presiones para Alimentos y Bebidas". Recuperado de http://www.hiperbaric.com/es/

A continuación, la figura 24 muestra las bandejas metálicas a utilizar.

Bandeja metálica

- Permite el transporte y manipuleo de los insumos, que tiene gran capacidad de transporte

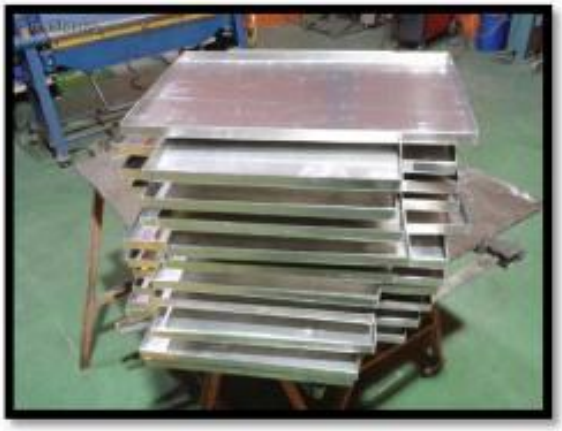


*Figura 24.*Bandejas metálicas que la marca JOVIPSAC. Tomado de "Fregadero". Recuperado de https://spanish.alibaba.com/trade/search?SearchText=fregadero&selectedTab=products&viewType=GALLERY

Carrito de acero.

- Elaborado íntegramente en acero mate 304-2B MATE Expesor 1.2 mm.
- Patas en tubo de acero de 1 ½” x ½ mm
- Jaladores en ambos extremos en tubo de acero
- Regatones para las patas
- Alero de 4 cm al contorno de cada nivel



Figura 25. Carrito de acero de la marca Ecolife S.A.

Lavadero de acero.

- Elaborado íntegramente con estructura tubular de 1 1/12 " de acero inoxidable calidad 304.
- Fabricado en acero inoxidable de la más alta calidad, exclusivamente para alimentos

- Medidas de 1.08 X 0.65 X 0.90cm de altura de 1 poza medida de la poza 0.50 x 0.50 x 0.30 de altura.



Figura 26. Lavadero de la marca JOVIPSACA. Tomado de "Fregadero". Recuperado de https://spanish.alibaba.com/trade/search?SearchText=fregadero&selectedTab=products&viewType=GALLERY

A continuación, la tabla 53 muestra el recopilado de la maquinaria a utilizar en el proceso productivo de la empresa:

Tabla 53

Recopilación de Maquinaria Necesaria

Máquina	Marca	Unidades	V.U. $
Máquina lavadora	New World Perú	1	5,500
Máquina despulpadora de frutas	Caval Dotaciones	1	15,000
Balanzas electrónica Industrial	Balanzas Perú	1	248
Refractómetro Brixómetro	OGROSANT	1	63.6
Máquina Embotelladora y etiquetadora	IMKA EIRL	1	70,000
Máquina homogeneizadora	IMKA EIRL	1	20,000
Máquina empacadora	IMKA EIRL	1	10,880
Máquina de alta presión	Hiperbaric	1	30,000
Stoka	Maestro	2	451.18
Escritorios	Mercado Libre	8	106
Sillas	Sillas 301	16	97
Muebles para archivar	Mercado Libre	2	121
Instalación cámara frigorífica	Panaleria FYJ	-	4,100
Carritos metálicos (mesas)	ECOLIFE	2	570
Bandejas metálicas	JOVICSAC	2	50
Tina de Lavado	JOVICSAC	2	940
Bateas de Plástico		10	0.3

Nota: Adaptado de información recopilada de las páginas web de las empresas que comercializan maquinarias.

Diseño de procesos.

Tomando como base el diseño presentado por el Dr. Américo Guevara Pérez en su Curso Técnico N 56-14.Néctares y Mermeladas, se propone un diseño similar acorde a nuestro producto, explicado en la figura 27.

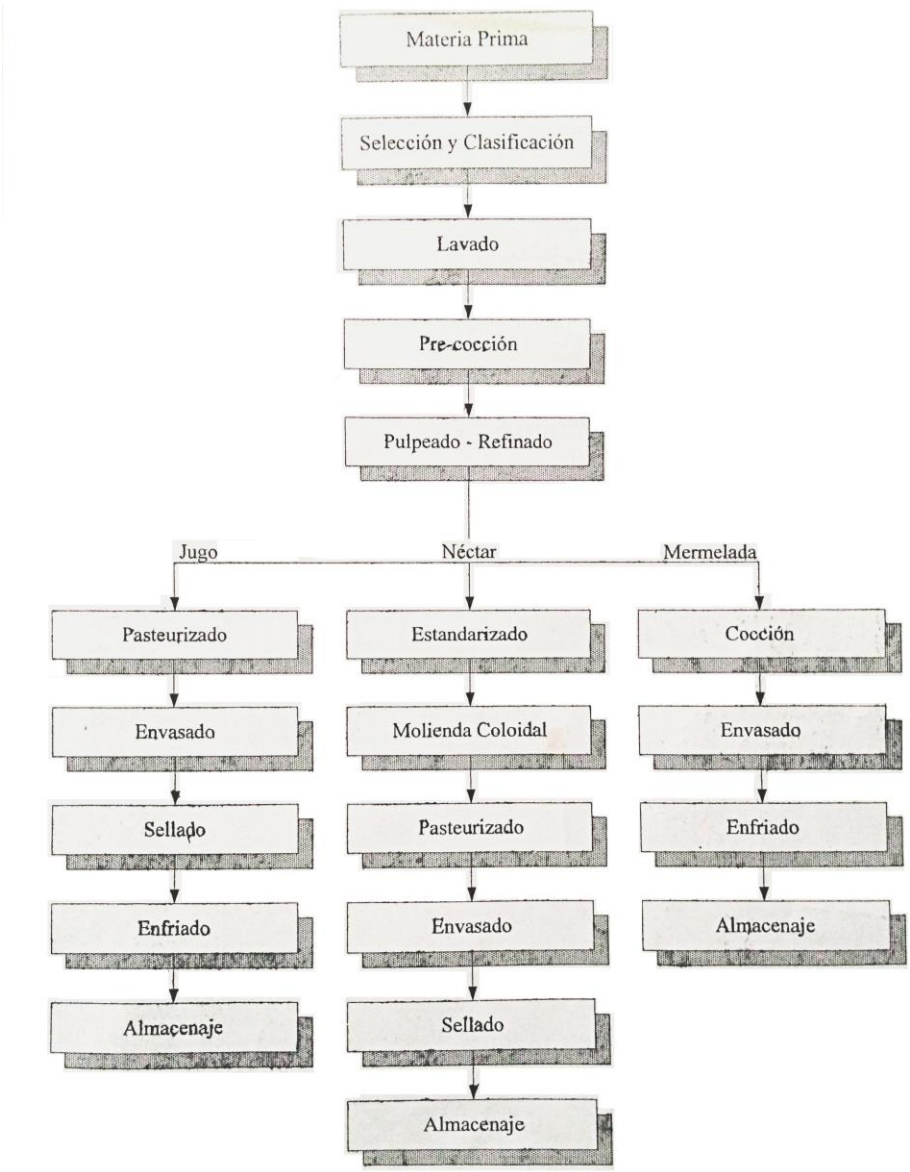


Figura 27. Flujo de operaciones para elaboración de jugos, néctares y mermeladas. Programa de sistemas de producción y acceso al mercado, por Guevara A., 1991.

Proceso propuesto

En base a los procedimientos explicados, se desarrolla el siguiente flujo de procesos de la empresa, en la figura 28.



Figura 28. Flujo de operaciones elaborado para la empresa

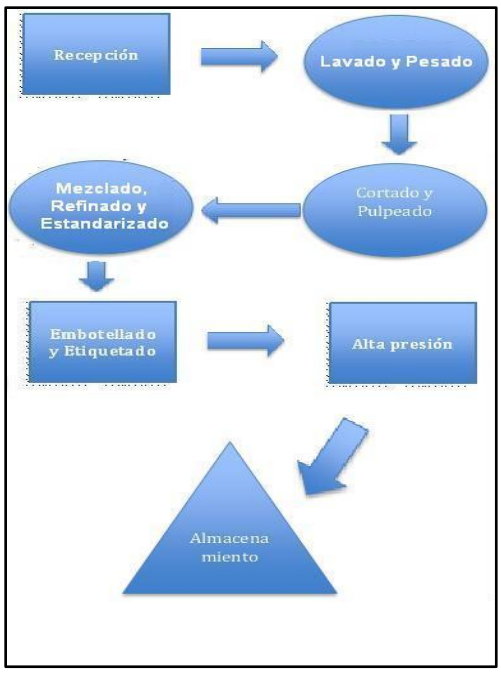


Figura 29. Diagrama de procesos de flujo horizontal en base a la simbología ASME

En base a las figuras anteriores, se demuestra los procedimientos y fluidez que serán tomados en cuenta para la elaboración y distribución de los procesos involucrados en el desarrollo del producto.

5.1.3 Lay Out.

Para la elaboración del plano se tiene presente los principios del Lay Out

- Principio de integración
- Principio de distancia mínima
- Principio de circulación o flujo de materiales
- Principio de seguridad

- Principio de flexibilidad

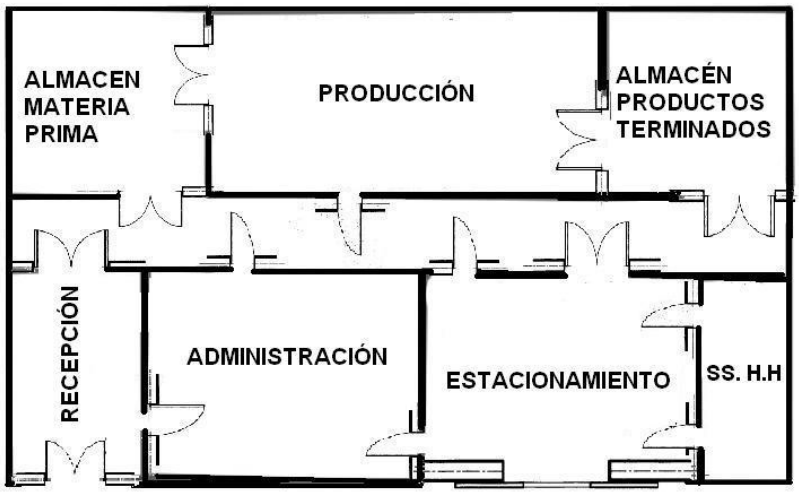


Figura 30. Elaboración propia de la distribución y diseño de la empresa

5.1.4 Distribución de equipos y maquinarias.

Siguiendo los principios ya señalados, se establece la siguiente distribución de la maquinaría requerida para la elaboración del producto y desempeño de la empresa.

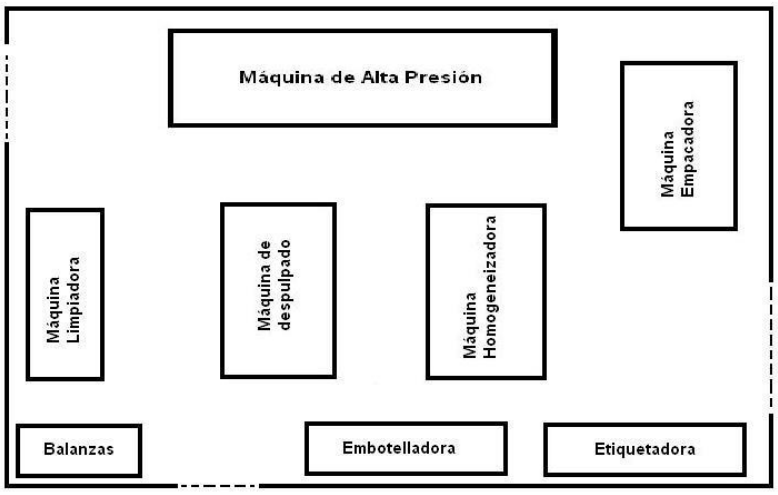


Figura 31. Elaboración propia de la distribución de equipos en el área de operaciones

5.2 Determinación del Tamaño

El tamaño está en base al conocimiento, determinación de la maquinaria necesaria y la optimización física de la distribución de los equipos, además de las capacidades de elaboración de cada equipo para la fabricación del producto final el cual tiene planificado iniciar para el 2017 con una cantidad mayor de 500.000 unidades vendidas.

5.2.1 Proyección de Crecimiento.

El crecimiento se vendrá dando respectivamente a la proyección de ventas la cual viene siendo 6.5% aproximadamente para los siguientes años.

5.2.2 Recursos.

- Frutas: Las bebidas se obtienen a partir de frutas maduras sanas y frescas, convenientemente lavadas y libres de cualquier daño.
- Agua: Durante la elaboración, debe contener las siguientes características: calidad potable, bajo contenido de sales y libre de sustancias extrañas e impuras.
- Stevia: Se compra stevia en polvo la cual será suministrada de manera proporcional a los litros preparados para que cumpla su papel de endulzante a modo de infusión.

Compra de insumos.

Los insumos utilizados serán comprados según los inventarios proyectados, teniendo en cuenta la merma producida. El primer año se realizarán

compras por un total de 57.327 kg de aguaje, 67.159 kg de cocona y 1.372 de stevia, generando una producción total de 290,125 litros para el año 2017.

El programa de compras estará asegurado a través de un contrato de compraventa con los proveedores representantes de Comercial Díaz del Mercado Mayorista de Fruta. La tabla 54 muestra en detalle el programa de compras:

Tabla 54

Programa Total de Compras de Materia Prima por Año para el Total de Producción Considerando Merma

Años	Inventario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cocona	15	KG	58,295	81,151	84,582	90,061	95,838
Aguaje	15	KG	49,761	69,271	72,200	76,877	81,808
Stevia	10	KG	1,191	1,673	1,750	1,863	1,982
Agua	0	LT	125,916	180,322	189,909	202,128	215,095
Botella de 650ml	10	UN	419,155	588,933	615,952	655,766	697,829
Etiqueta	10	UN	419,155	588,933	615,952	655,766	697,829

Nota: Tomado de Producción y Compras

5.2.3 Tecnología.

La preparación de jugos es similar para todas las variedades de frutas, incluso también para los que son a base de verduras, debido a que los procesos productivos poseen las mismas características comunes en su producción general.

En este sector, uno de los factores que se tienen en cuenta para clasificar a los productos según su calidad es en base a su modo de procesamiento, por lo que la demanda de alta calidad a precios aceptables está comenzando a forzar a las industrias de jugos y bebidas hacia el uso de nuevas tecnologías, según la

revista de alimentos y bebidas de América Latina, Industria Alimentaria. (2015, Junio)

5.2.4 Flexibilidad.

La producción en el sector permite acomodarse a las necesidades que se van desarrollando en el camino debido a que el producto cambia en base a los insumos utilizados, por lo que su elaboración no es considerada inflexible.

La distribución flexible consta de tres etapas según Krajewski, Ritzman, y Malhotra en su libro de Administración de Operaciones (2008), con lo cual se hace el siguiente desarrollo.

- Reunir información: Se tuvo en cuenta los requisitos que implica tener cada maquinaria como espacio requerido, medidas de cada máquina, la cercanía necesaria entre ellas y personal demandado.
- Crear un plano de bloques: Se crean diseños de distribución teniendo en cuenta los requisitos del área y la manera más efectiva de conseguirlo es mediante el proceso de ensayo y error.
- Diseñar una distribución detallada: En esta parte se transfiere todo en un diseño detallado para que se entienda y pueda aplicar futuros cambios.

5.2.5 Selección del tamaño ideal.

Este elemento es de suma importancia ya que las ventas proyectadas del jugo para el 2018 serán de 387,435 unidades, las cuales crecerán en el 2022 a 661,933 unidades.

Para realizar la producción necesaria, se trabajará con maquinaría que pueda cumplir con los tiempos establecidos y la capacidad, dichos equipos fueron seleccionados por demostrar los siguientes rendimientos y especificaciones:

Máquina limpiadora y peladora de frutos:

Marca: New World Perú
Consumo (kW/h): 1,85
Capacidad de agua: 465 litros.
Peso: 168 kg
Dimensiones (largo x ancho x alto): 2.7 x 1.2 x 1.7 m.
Capacidad unidades: 2000 – 2400 unidades por hora.

Máquina despulpadora de fruta:

Marca: Caval Dotaciones
Consumo (kW/h): 0.46
Capacidad producción: 750 kg por hora
Peso: 90 kg
Dimensiones (largo x ancho x alto): 0.5 x 1.1 x 1.4 m.

Máquina homogeneizadora:

Marca: IMKA EIRL

Consumo (kW/h): 1,4

Capacidad de agua: 500 – 2000 litros.

Peso: 370 kg

Dimensiones (largo x ancho x alto): 1.8 x 0.8 x 1.6 m.

Máquina embotelladora:

Marca: Imka Eirl

Consumo (kW/h): 1,85

Peso: 168 kg

Dimensiones (largo x ancho x alto): 2.7 x 1.2 x 1.7 m.

Capacidad unidades: 2000 – 2400 unidades por hora.

Máquina empaquetadora JND-WD150A:

Marca: Imka Eirl

Consumo 2.0 (kW/h):

Capacidad: 8 – 15 bags.

Peso: 370 kg

Dimensiones (largo x ancho x alto): 2.7 x 1.2 x 1.7 m.

Capacidad unidades: 2000 – 2400 unidades por hora.

Máquina de alta presión

Marca: Hiperbaric 420

Capacidad: 250 kg/h

Consumo: 2.0 (kW/h)

Peso: 250 kg

Dimensiones (largo x ancho x alto): 8.7 x 2.3 x 2.9 m.

Capacidad: 250 kg/h

Cámara frigorífica

Temperatura ambiente: 35 ºC - 45ºC

Potencia frigorífica +10ºC a -5ºC

Potencia: 4.2 kW

5.3 Estudio de Localización

Una estrategia de localización permite obtener mejores beneficios en base a la ubicación de la compañía.

5.3.1 Definición de factores locacionales.

Los factores críticos para poder conseguir una localización competitiva son los siguientes: (a) Accesibilidad, (b) Facilidad de trámites, (c) Adquisición, y (d) Costos.

En base a esos factores, la planta de producción se encontrará en el departamento de Lima, distrito de Lima, distrito de San Juan de Lurigancho, debido a que es una localización ideal para desarrollar el producto ya que posee buen clima lo cual permite cuidar los insumos de manera natural, además se puede ir a rutas directas hacia los supermercados y tiendas mayoristas.

Respecto a su accesibilidad, se encontrará en la avenida Wiesse con el cruce de la avenida “El Sol”, esto vendría a ser un punto estratégico ya que, al

ser avenidas principales, facilitan el ingreso de proveedores y distribuidores hacia el mercado.

Al estar en la zona comercial e industrial del distrito, el permiso del municipio y demás trámites son atendidos de manera rápida permitiendo agilizar el desarrollo de la actividad de producción.

La planta se podrá adquirir de forma rápida a través de un contrato de alquiler ya que se encuentra a disposición y el monto solicitado va acorde al mercado inmobiliario de la zona.



Figura 32. Zonificación de Lima Metropolitana. Tomado de "Google Maps". Recuperado de https://www.google.com/maps/place/Av.+Fernando+Wiesse,+San+Juan+de+Lurigancho,+Perú/@-11.9848537,-77.010766,15.84z/data=!4m5!3m4!1s0x9105dacec4d54b0d:0x5677675ead3492f!8m2!3d-11.9692602!4d-76.9942056?hl=es-419

La empresa se encontrará en la avenida Próceres de la Independencia – Wiesse (cuadra 30) y en total su área de administración y producción contará con un espacio 414 m^2.

5.3.2 Consideraciones Legales.

En esta sección, se indicarán las acciones que se realizarán a la hora de crear una empresa junto a sus correspondientes trámites que implica al momento de tomar una decisión.

5.3.2.1 Identificación del marco legal.

Se deben tramitar las licencias municipales de funcionamiento la cual es otorgada por una municipalidad distrital y/o provincial, para el desarrollo comercial, ya sea como persona natural o jurídica, permitiéndole la acreditación formal de un negocio ante las entidades públicas y privadas. El plazo máximo para conseguir una licencia es de 15 días para un negocio que requiere inspección previa como lo es uno de índole industrial.

5.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa.

La empresa estará bajo el amparo del marco de Ley número 26887, correspondiente a la Ley General de Sociedades [Const.] (1997, Diciembre). Estará inscrita en los registros públicos de Lima bajo la categoría de Sociedad Anónima Cerrada, para ello se contará con las siguientes obligaciones:

- El nombre de la sociedad: Se realizará un registro de búsqueda para averiguar si el nombre de marca se encuentra disponible y luego se realizará la inscripción de la partida.
- Capital social. Contará con efectivo y/o con bienes aportados por los socios.
- Número de socios: Mínimo dos y máximo 20
- Designar un gerente general: Contará con uno
- Directorio: Estará conformado por cuatro socios.
- Domicilio: Avenida Próceres de la independencia 3015, San Juan de Lurigancho.
- Duración: Indefinida.

Además, la empresa deberá contar con la debida licencia de funcionamiento según la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento ([Const.], 2007, enero).

Dicha ley expone que son las Municipalidades Distritales las encargadas de evaluar las solicitudes y otorgar las Licencias de Funcionamiento.

Los requisitos necesarios son:

- Llenar el formato de la solicitud.
- Certificado de Inspección Técnica de Defensa Civil.
- Copia de Autoevalúo o Contrato de Alquiler.

- Copia del RUC
- Copia de DNI
- Copia de Constitución de la empresa
- Vigencia de poder.
- Croquis de Ubicación del Establecimiento.
- Pago por Derecho de Trámite.

Se requiere que cada año los socios de la empresa presenten ante la Municipalidad una declaración jurada anual, simple y sin costo para que continúen dentro del giro de negocio.

Respecto al registro de marca, está se registrará en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI.

Dicha inscripción se realizará en la Dirección de Signos Distintivos (DSD) para la clasificación internacional el producto

Finalmente, otro requisito que se deberá tener es la Habilitación Sanitaria de Fábrica de Alimentos y Bebidas, Suplementos y Complementos Naturales, otorgada por la Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud ([DIGESA], 2008).

Los requisitos son: (a) Solicitud dirigida al Director Ejecutivo de Higiene Alimentaria y Zoonosis, firmada por los representantes legales con carácter de Declaración Jurada; (b) Programa de Higiene y Saneamiento,

Plan HACCP y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), por lo de la línea de producción; y (c) Comprobante de Pago de Derecho de Trámite.

Régimen tributario.

Para sacar el Registro Único de Contribuyente [RUC] se debe identificar, según el tipo de empresa, las obligaciones tributarias a encarar

Teniendo en cuenta de que la empresa es una Persona Jurídica, se identifica el tipo de comprobante de pago a emitir, los libros contables a utilizar, tributos a los que se estará afecto y medios para la declaración de pagos.

En este caso, la empresa estará afecta al Régimen General del Impuesto a la Renta el cual beneficia con la depreciación acelerada y con la posibilidad de arrestar pérdidas de años anteriores para poder reducir el monto a pagar de los impuestos.

Los tipos de comprobantes de pago que se pueden emitir son los facturas, tickets emitidos por máquinas registradoras, entre otros comprobantes autorizados por el Reglamento de Comprobantes de pago.

Los libros contables legalizados serán los registros de ventas, los registros de compras y libro de diario de formato simplificado si es que no supera los 150 Unidades Impositivas Tributarias [UIT].

Estará afecto al Impuesto a la Renta, al Impuesto General a las Ventas, al Impuesto Temporal de los Activos Netos ([ITAN], 2016) si supera

el millón de soles del activo neto, además de pagos al Seguro Social de Salud ([ESSALUD], 2016) y aportes a la Oficina de Normalización Previsional ([ONP], 2016) o a la Administración de Fondos de Pensiones ([AFP], 2016).

Los medios de declaración y pago son los Programas de Declaración Telemáquina ([PDT], 2016) o declaraciones en formatos impresos siempre que no se encuentren obligados a usar PDT.

Una vez identificado el tipo de régimen se debe de inscribir en el Registro Único del Contribuyente, presentando los siguientes documentos en las oficinas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria([SUNAT], 2016).

- Documento de identidad del representante legal
- Recibo de servicios o auto valúo para sustentar el domicilio fiscal
- Partida registral certificada por Registros Públicos con una antigüedad no menor a 30 días.

5.4 Determinación de la Organización Óptima

Para poder evaluar una localización optima se realizarán los siguientes tres pasos, los cuales detallarán las características o atributos que se buscan para satisfacer nuestros requisitos en la localización de la empresa.

Primer paso.

Para realizar la macro localización, es necesario elegir los escenarios posibles, en los cuales se desarrollará el proyecto; los principales distritos de Lima Metropolitana que elegimos son: Santa Anita, San Juan de Lurigancho y La Victoria.

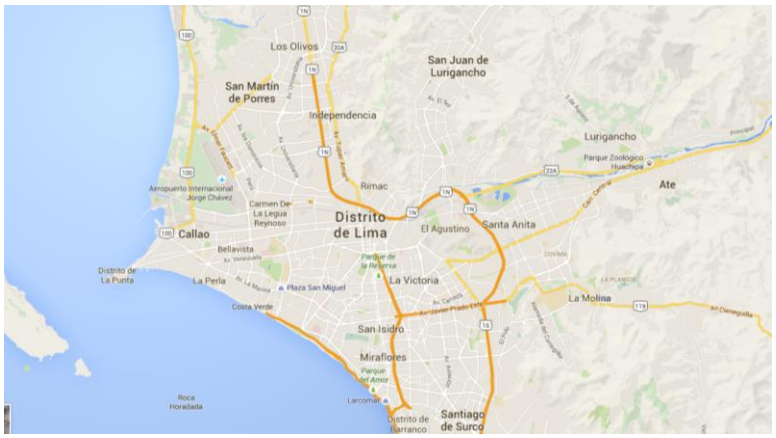


Figura 33. Mapa Lima Metropolitana, fuente GoogleMaps.

1. ***Santa Anita.***

Santa Anita es un distrito no muy antiguo, creado el 25 de octubre de 1989 según ley 25116 [Const.] (1989, octubre), siendo el presidente constitucional de la República, Alan García Pérez, y el alcalde de Lima Metropolitana Jorge del Castillo Gálvez. Este distrito se ubica en el Cono Este de Lima Metropolitana, en la Región Costa, Provincia y Departamento de Lima – Perú. Sus límites con otros distritos son:

- Por el Norte: Con El Agustino, intersección de la Av. Circunvalación (Vía Evitamiento) y la Atarjea
- Por el Norte y Este: Con Ate, el límite está con la Urb. Ceres, hasta la intersección con la Carretera Central.

- Por el Sureste y Sur: Con Ate, intersección de la Carretera Central con la Av. Circunvalación (Puente Santa Anita).
- Por el Suroeste, Oeste y Norte: Con El Agustino, límite con el eje de la Av. Circunvalación, hasta la intersección con la Calle Los Nogales, proyectándose hacia el cerro el Agustino, hasta las Av. Mariátegui, Circunvalación, hasta su intersección con la Av. La Atarjea.

Con respecto al desarrollo económico, se establece principalmente en actividades comerciales teniendo al mercado Mayorista como uno de los principales generadores ingresos según el Plan Estratégico Municipal de Santa Anita (2011); además cuenta con depósitos de aduanas, laboratorios, farmacias, industrias textiles, transportes, industrias plásticas, etc.

Así mismo, se puede resaltar que la municipalidad de Santa Anita brinda ventajas para realizar los trámites correspondientes a licencias comerciales, pago de tributos; los cuales son facilitados desde su plataforma virtual localizada en la misma página web del distrito (Municipalidad Distrital de Santa Anita).

2. San Juan de Lurigancho

Su principal vía de acceso es Próceres de la Independencia con una extensión de 10.5 km con la cual se interconecta con el resto de la capital por la Av. 9 de octubre a la entrada del distrito

Los límites de este distrito son:

- Norte: Distrito de Carabayllo

- Sur: Distrito de El Agustino y el Distrito de Lima
- Este: Provincia de Huarochirí y el Distrito de Lurigancho
- Oeste: Distrito del Rímac, el Distrito de Independencia y el Distrito de Comas.

Posee límites naturales con los distritos limítrofes ya que su geografía es una inmensa quebrada que posee una configuración de una gran urbe casi independiente dentro de Lima Metropolitana a través del viaducto de la línea 1 del Metro de Lima, puentes vehiculares, además de puentes peatonales sobre el río Rímac y Huaycoloro, también tiene vías que bordean el cerro de San Cristóbal y futuros túneles.

Actualmente el distrito de San Juan de Lurigancho es considerado como un distrito del Cono Este y el más poblado del Perú.

3. La Victoria

Creada el 16 de agosto en 1920, cuyo alcalde fue en aquella época el señor Juan Carbone, según la ley promulgada por el presidente de la república: El señor Augusto B. Leguía; está localizado en la parte central de Lima Metropolitana, sus límites son los siguientes

- Por el norte: Cercado de Lima y el Agustino.
- Por el oeste: Cercado de Lima y Lince.
- Por el sur: San Isidro.
- Por el este: San Borja y San Luis.

Según el censo del año 2007, su población urbana está conformada por 192,724 habitantes, siendo el 50.84% la conformada por mujeres y el 77% la población considerada económicamente activa. Dentro de la población considerada económicamente activa.

El sector productivo de La Victoria conglomera a un conjunto de empresas pequeñas y medianas que forman parte de los 44,646 locales comerciales, los principales sectores comerciales son las Industria, servicios y el comercio ambulatorio según sus indicadores demográficos, educacionales y de educación del distrito de la Victoria. El cual cuenta con las facilidades respectivas para agilizar los trámites en cuestión de pagos y licencias de funcionamiento.

Segundo paso.

Para poder realizar una cuantificación, se pasa a otorgar un valor porcentual según la importancia de esos factores para la realización del proyecto, para lo cual se identifican los siguientes elementos:

- Materia prima disponible: La región selvática es el centro de domesticación de estos cultivos, siendo Loreto y San Martin una de las principales, según informe de Pro Natura. (2005)
- Cercanía al Mercado: El mercado nacional está conformado por Lima Metropolitana, siendo una zona céntrica la ideal.
- Costo de los insumos: Este costo depende la distancia desde el lugar de procedencia de la materia prima.

- Mano de obra: Se refiere al costo laboral de los operarios habitantes del distrito de localización del proyecto.
- Incentivo tributario: Programas aplicados por los distritos para ayudar a los empresarios a estar al día en sus tributos a través de programas y/o proyectos.
- Disponibilidad de terrenos: Espacio disponible necesario para la construcción implementación de la planta procesadora, almacén, etc.

Tercer paso.

Finalmente se realiza una matriz, en la cual se colocan los factores relevantes para el proyecto, dando una calificación de menor a mayor del 1 al 10, a continuación, el detalle en la tabla 55:

Tabla 55

Factores Relevantes de Macro Localización

Factor	Peso	S.J.L.		Santa Anita		La Victoria	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Mat. Prima	0.25	7	1.75	7	1.75	7	1.75
Mercado	0.10	8	0.80	6	0.60	7	0.70
Costos	0.20	8	1.60	8	1.60	8	1.60
MO	0.15	7	1.05	7	0.90	7	1.05
Incentivos	0.15	8	1.20	7	1.05	7	1.05
DT	0.15	8	1.20	6	0.90	7	1.05
Totales	1		7.60		7.05		7.20

Nota: Tomado de Producción y Compras

Después de haber realizado el análisis de macro localización, el resultado obtenido muestra que el distrito de San Juan de Lurigancho es el lugar más propicio para desarrollar la instalación necesaria.

El resultado obtenido surge como consecuencia del alto puntaje con respecto a los factores analizados:

En cuestión de Materia prima, la cual viene a ser en principal medida de la selva y su calidad no depende directamente del distrito sino de la forma y cantidad en que se consigue.

Con respecto a la cercanía al mercado, el distrito de La Victoria es una zona céntrica, pudiéndose reducir los costos de transporte, sin embargo, San Juan de Lurigancho tiene mejor acceso a los demás distritos gracias a su salida en la carretera Central.

Finalmente, con respecto a uno de los factores más importantes que es la mano de obra: El distrito de San Juan de Lurigancho posee una mayor población, además de contar con una concentración de empresas después del distrito de Lima (INEI, 2014).

En cuestión de incentivos, los tres distritos fomentan el comercio y la reducción de documentación burocrática a través de medios digitales; sin embargo, San Juan de Lurigancho ha lanzado programas que fomentan el cuidado del medio ambiente a través de incentivos tributarios. Por otro lado, respecto de la disponibilidad de terrenos, el distrito de San Juan de Lurigancho posee mayores dimensiones.

En conclusión, ante el resultado total de 7.60 mayor al obtenido por los distritos restantes, el distrito de San Juan de Lurigancho es el punto más conveniente para la realización del proyecto.

Capítulo VI: Aspectos Organizacionales

6.1 Caracterización de la Cultura Organizacional deseada

En el presente capítulo, se va a desarrollar, mediante una base teórica, la visión y la misión de la empresa. Ambas son puntos clave para llevar el rumbo de la organización y sus grupos de interés (stakeholders) hacia una misma dirección, y evitar el desenfoque de una de ellas.

6.1.1 Visión.

La visión se define por ser la dirección que tiene la compañía en un periodo de largo plazo, dando a entender hacia dónde se dirige la empresa y por qué razones lo hace. Ella debe ser redactada en uno o dos párrafos como máximo, además de ser explicada a todos colaboradores de la empresa, logrando que cada uno capte el mensaje de manera rápida y precisa.

La visión debe ser motivadora y alentadora para todo el personal que opera dentro de la empresa, solo así ésta le dará un efecto positivo a la organización, pues logrará que cada uno de los colaboradores se sientan inspirados y comprometidos en operar alineados hacia una misma dirección, y enfocados a la realización de los objetivos que posee la empresa.

A continuación, se tomará en cuenta, como base para la elaboración de la visión, lo que Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland III (2012) proponen para elaborarla correctamente, explicada en la tabla 56:

Tabla 56

Criterios a Tomar en cuenta para la Elaboración de la Visión

¿Qué se debe hacer?	Descripción
Dar a conocer una imagen entendible del rumbo de la empresa.	Líder en elaboración de jugos 100% naturales.
Mencionar los cambios necesarios para el futuro de la empresa.	Cumpliendo con los altos estándares de calidad que exigen los clientes.
Servir de guía para las decisiones de los administradores.	Siendo una de las empresas peruanas más reconocidas, fomentando el liderazgo en todas las actividades.
Si las circunstancias varían, la visión debe ser flexible.	Las decisiones se toman en base a las peticiones de los stakeholders.
Debe ser viable y razonable.	Nuevas tendencias: consumo sano.
Debe estar en beneficio a los grupos de interés.	Atendiendo a los clientes y ser los mejores en el rubro.
Ser fácil de comunicar y recordar.	Liderazgo, natural, calidad y producción nacional.

Nota.Adaptado de "Administración Estratégica" por Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland III, 2012, México, p.24

"Ser una de las empresas peruanas más reconocidas por su liderazgo en elaboración de jugos 100% naturales. Atendiendo las necesidades de cada uno de nuestros clientes con altos estándares de calidad y contribuyendo con la producción nacional de nuestro país"

6.1.2 Misión.

La misión de la empresa describe cuál es el propósito de la misma y en qué tipo de negocio se encuentran. Thompson (2012) afirma que ésta, claramente responde a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué nos encontramos aquí? Además, señalaron que la declaración de la misión debe ser amplia para dar a conocer información relevante y descriptiva de la empresa, recomendando que la misión:

- Identifique los productos y/o servicios que la empresa ofrece a cada uno de sus clientes
- Brinde de manera específica las necesidades de los clientes y qué es lo que la empresa va a satisfacer.
- Identificar a los diferentes grupos de interés (quiénes actúan de manera positiva o negativa cuando la empresa opera).
- Ser precisos en el enfoque para satisfacer a los clientes.
- Dar a conocer cuál es la identidad propia que posee la empresa en el mercado.

Antes de plantear la misión de la empresa se deben de tomar en cuenta los puntos antes mencionados, solo así se podrá definir cuál es el negocio con exactitud, quiénes lo conforman y si es una empresa especializada o diversificada. Para ello se tomarán en cuenta los siguientes criterios explicados en la tabla 57:

Tabla 57

Criterios Específicos a Tomar en cuenta para la Elaboración de la Misión

Criterios Específicos	Descripción
Producto	Elaboración de Jugo de aguaje y cocona endulzado con stevia.
Industria	Industria de Bebidas no alcohólicas.
Clientes	Mujeres de 18-55 años de edad que se preocupan por el cuidado de su salud (al consumir productos naturales)
Tendencias en el mercado	Aprovechar el alto crecimiento en la industria de bebidas no alcohólicas y el alto consumo de productos naturales, que cada día incrementan la demanda.
Colaboradores	Activo principal en la empresa, ya que contribuyen en gran parte con la elaboración del producto. Además, gracias a ellos se podrá obtener el sabor ideal que el público demanda.
Competencia	Empresas que ofertan jugos 100% naturales en la misma industria.

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico", por la Universidad San Ignacio de Loyola(USIL), 2013.

"Ofrecer a nuestros clientes la elaboración del mejor jugo 100% natural, que contenga insumos de primera calidad, y contribuyendo con los productos que nuestra Amazonía peruana ofrece. A través de nuestro compromiso con la organización lograremos satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros grupos de interés, que gracias al apoyo que nos brindan la empresa puede seguir operando dentro de la industria."

6.1.3 Principios.

¿Qué es un principio?, es la causa de la realización de algún acontecimiento, lo primero, el principio de todo, de dónde provienen las cosas (La filosofía de Aristóteles, 2012)

Los principios filosóficos que va a tener la empresa son esenciales para dar inicio a las operaciones, ya que la ayudarán a tener un fin ideal que estarán alineados con los objetivos de la empresa, además de servir de guía para el correcto cumplimiento de la misión y la visión.

El Core business de la empresa será el de elaborar jugos naturales y comercializarlos en todo Lima Metropolitana. Ello trae consigo impactos que pueden ser negativos o positivos para su entorno tanto interno como externo. Es por eso que se plantean los siguientes principios filosóficos:

- Puntualidad: La empresa aplicará la puntualidad tanto con sus proveedores, como con sus clientes. Al ser puntuales en los pagos, los proveedores abastecerán de insumos a nuestra planta de producción en los tiempos acordados, ello conlleva a elaborar los productos de manera rápida y entregar a tiempo los lotes de producción a nuestros distribuidores y/o clientes.
- Responsabilidad: Siendo responsables en cada una de las actividades de la empresa. Para que los colaboradores demuestren lo mismo en sus actividades dentro de la planta de producción y en la misma organización, la empresa debe de dar el ejemplo en primera instancia, abonando sus salarios en el tiempo pactado.
- Trabajo en equipo: Un buen trabajo en equipo requiere de la aportación de los colaboradores, y para hacerlo de manera correcta se deben de solicitar opiniones y sugerencias por parte de cada uno de los miembros de la empresa; y tomarlas en cuenta en las decisiones

que tomen los administradores. Solo así podrán trabajar en unión y colaboración con todo el personal de la empresa.

- Competitividad: La empresa ofrecerá productos con altos estándares de calidad, y usando insumos de primera; superando las expectativas de los clientes.
- Responsabilidad social: La empresa elabora los jugos de aguaje con cocona endulzado con stevia, mas no se encarga de la extracción de los mismos, pero sí sus proveedores. Es por ello que la compañía se compromete con la comunidad de la Amazonía para supervisar la correcta extracción en las distintas zonas de los aguajales, mediante certificaciones y permisos que los proveedores deben de tener en sus activos.
- Innovación: Usando lo último en tecnología HPP (Procesado por Altas Presiones, por sus siglas en inglés) para los envases del producto en oferta, que ayudarán a que se conserven de manera correcta y no pierdan los nutrientes ni las vitaminas que las frutas poseen. Solo así se le otorgará un mayor valor al jugo de aguaje natural.

6.2 Formulación de Estrategias del Negocio

Las estrategias de negocio, según Michael Porter en 1982 son las de liderazgo en costos, diferenciación y nicho; pueden usarse individualmente o en conjunto, según la estrategia que se utilice.

La empresa actualmente está usando solo una estrategia de diferenciación, ya que el producto que ofertará será percibido por el público como único en el Perú, con características y atributos que otras empresas no pueden ofrecer

Objetivo Estratégico 1.

Alcanzar un volumen de ventas que satisfagan las proyecciones estimadas, de acuerdo al análisis durante el primer año de operación.

Objetivos Operativos 1.

- Superar las cuatrocientas mil unidades vendidas al finalizar el periodo 2018.
- Incentivar el consumo de jugos naturales a nuevos prospectos en un 5%
- Otorgar el 5% de descuento a los distintos supermercados de Lima Metropolitana para que promocionen nuestros productos en las góndolas.

Objetivo Estratégico 2.

Obtener certificaciones que acrediten nuestros altos estándares de calidad.

Objetivos Operativos 2.

- Iniciar nuestras operaciones en el periodo 2018, usando la tecnología HPP.
- Obtener certificación HACCP a inicios del 2018.

Objetivo Estratégico 3.

Obtener una mayor rentabilidad que acredite la estabilidad financiera de la empresa.

Objetivos Operativos 3.

- Alcanzar una utilidad neta dentro del rango de a fines del periodo 2018.
- Obtener una rentabilidad dentro del rango de a fines del periodo 2018, como resultado del aumento de las ventas.

6.3 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Porter (1985) considera a la ventaja competitiva como el valor que una organización es capaz de crear y otorgar a sus clientes. Éste se da de las siguientes maneras: Por medio de liderazgo en costos (ofreciendo precios menores) y diferenciación del producto. Además, el valor creado por la empresa termina por convertirse en una ventaja cuantificable para la misma, ya que los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por un mayor valor percibido.

La empresa adoptará la ventaja competitiva de diferenciación del producto, ya que se compromete con lo siguiente:

- Estar orientado a la mujer: Mejora el estado físico y anímico de la mujer, ya que previene desarreglos menstruales y emociones negativas durante la menopausia.
- Ser un producto 100% natural: Garantizada por el proceso de elaboración del producto.
- Usar Tecnología HPP: Técnica que será usada desde el primer envase elaborado, el cual será llevado a altos niveles de presión hidrostática que mantendrá las propiedades del producto.

- Promover frutos amazónicos: Colaborando con el desarrollo de la economía peruana, en la Amazonía.
- Tener un envase ergonómico: Envase atractivo y llamativo que va a distinguir a la marca de sus competidores.
- Mantener las propiedades nutricionales del fruto: Gracias a la tecnología HPP implementada.

Esta estrategia ayudará a que la empresa capte un mayor número de clientes, dando como resultado un aumento relativo en su participación, dentro de un sector que cuenta con una cantidad no tan atractiva de competidores.

A continuación, se muestran las seis ventajas competitivas que la empresa tendrá y que los competidores aún no desarrollan, cabe resaltar que actualmente la empresa no posee dichas ventajas, son mencionados, en la tabla 58 como atributos diferenciadores.

Tabla 58

Ventaja Competitiva-Gráfica Comparativa

Producto / Ventaja Competitiva	Orientación a la mujer	Producto 100% natural	Uso de tecnología HPP	Promueve frutos amazónicos	Envase ergonómico	Propiedades nutricionales intactas
FitoSana	✓	✓	X	✓	X	✓
ecofresh Lo natural es más sano	X	✓	X	X	✓	✓
Vitta fresh	X	✓	✓	X	X	✓
Naturale®	X	X	X	X	✓	X
Kero	X	X	X	✓	✓	X
Frutiexotic	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota. *Adaptado de "Información de empresas"*

Para llevar a cabo la estrategia planteada se debe generar una serie de acciones, y mencionar el presupuesto de cada una de ellas, para procurar no sobrepasar los gastos que la empresa va a realizar durante el primer año de operaciones. Dichas acciones con sus presupuestos respectivos serán explicadas en los siguientes capítulos.

6.4 Diseño de la Estructura Organizacional deseada

Se aplicará una estructura organizacional de tipo funcional, ya que el trabajo destinado a cada colaborador será distribuido según su especialización (Chiavenato, 2011). El organigrama estará dividido en cuatro niveles, y serán los siguientes mostrados en la figura 34.

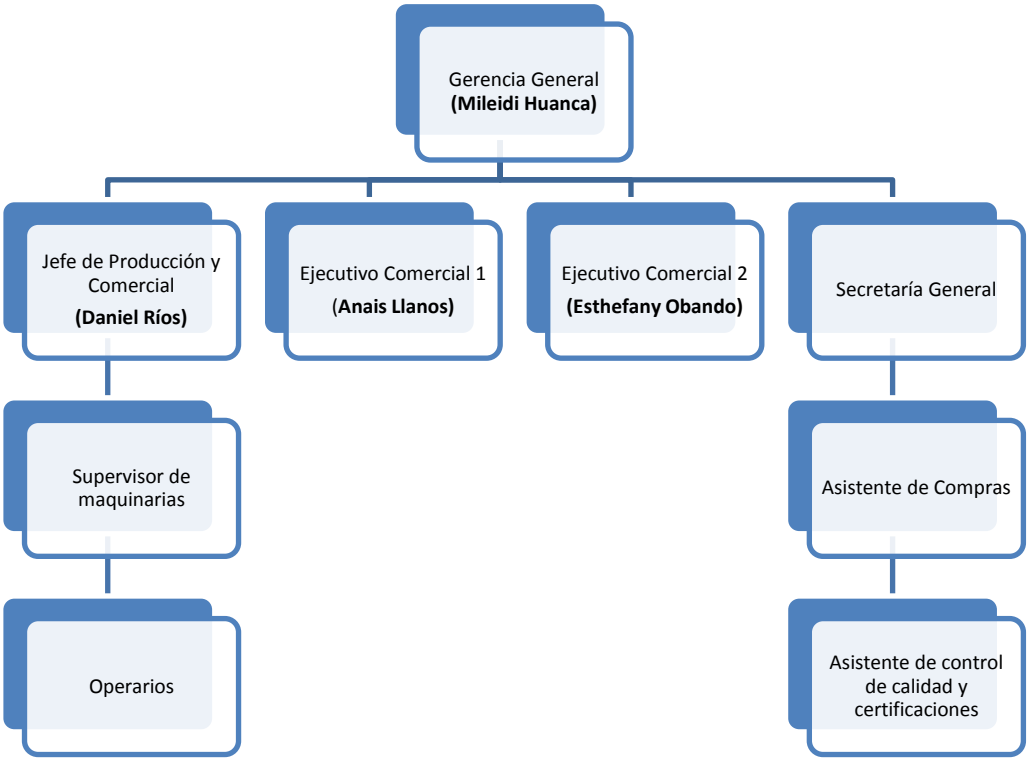


*Figura 34.*Organigrama de la empresa

6.5 Diseño de los Perfiles de Puestos Clave

Perfil del postulante: Implica las capacidades que puede tener una persona, gracias a su formación profesional, conocimientos, competencias adquiridas, y experiencia en un rubro

en particular; además de lo motivado que pueda estar de cubrir un campo laboral (Alles, 2012).

Puesto: Es el lugar en dónde la persona tiene que cumplir las obligaciones y responsabilidades que le son asignadas (Alles, 2012).

Los perfiles requeridos en cada puesto de trabajo tienen competencias distintas que son definidas por medio de la misión, la visión y las estrategias de la empresa. Alles (2012), recomienda la elaboración de tres diccionarios necesarios para definir correctamente el perfil de cada puesto y las competencias que cada uno requiere:

- De competencias: En dónde se presentan las definiciones de cada una y su grado respectivo (A, B, C, D).
- De comportamientos: En cada grado se muestran ejemplos de comportamientos que claramente representan al nivel de competencia que el colaborador tiene.
- De preguntas: Las cuales servirán de base para seleccionar al postulante idóneo para el puesto de trabajo. Generalmente se realizan cuatro preguntas por competencia.

Tomando en cuenta las definiciones sugeridas por Alles (2012) y el diseño de la empresa, se van a considerar los siguientes puestos de trabajo:

Gerencia general.

Tabla 59

Perfil de un Gerente General

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Título profesional en Economía, Administración o Negocios Internacionales.	1. Crea métodos de trabajo que otorguen poder a los distintos equipos de trabajo.	1. Empowerment
	2. Comunica la visión estratégica, misión y valores a cada uno.	2. Liderar con el ejemplo
	3. Entiende los cambios del entorno y se anticipa para crear un impacto adecuado a mediano plazo.	3. Visión estratégica.
Años de experiencia: 7 años de experiencia en gerencia o jefatura.	4. Considera las opciones viables para la empresa, además de los recursos que posee.	4. Toma de decisiones

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 186, 192, 200, 264.

Jefe de producción.

Tabla 60

Perfil de un Jefe de Producción

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Título profesional en Ingeniería Industrial o Administración.	1. Dirige a su equipo de trabajo y delega funciones en el área.	1. Conducción de personas
	2. Planifica metas superiores y procura alcanzarlas con éxito.	2. Productividad
	3. Elabora métodos adecuados para cada tarea que se va a realizar en el tiempo oportuno.	3. Capacidad de planificación y organización
Años de experiencia: 4 años de experiencia en área de producción.	4. Demuestra y pone en práctica los conocimientos que ha ido obteniendo (comparte experiencias).	4. Conocimientos técnicos

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 182, 252, 212, 224.

Ejecutivo comercial.

Tabla 61

Perfil de un Ejecutivo Comercial

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Título profesional en Marketing, Negocios Internacionales o Administración.	1. Incentiva al logro de objetivos de su área con altos estándares de rendimiento.	1. Dirección de equipos de trabajo
	2. Convence a que el proveedor/cliente acepte los requerimientos de compra/venta de la empresa (poder de convencimiento).	2. Influencia y negociación
Años de experiencia: 3 años de experiencia en ventas o puestos afines.	3. Establece rápidamente relaciones con grupos complejos de personas (captando su atención).	3. Relaciones públicas

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 184, 236, 256.

Secretaria.

Tabla 62

Perfil de una Secretaria

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Técnico en Administración o secretariado.	1. Diseña un ambiente preciso para que los colaboradores de la empresa trabajen en función a la satisfacción de cada uno de los clientes.	1. Orientación al cliente interno y externo
Años de experiencia: 2 años de experiencia en puestos similares.	2. Realiza tareas administrativas de apoyo a las gerencias.	
	3. Demuestra preocupación personal por cumplir con las tareas de apoyo que le encomienda cada gerencia y/o área.	2. Responsabilidad

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 244, 258

Supervisor de maquinaria.

Tabla 63

Perfil de un Supervisor de Maquinaria

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Técnico en carreras administrativas y/o de operaciones. Años de experiencia: 3 años de experiencia en puestos similares.	1. Demuestra espíritu de responsabilidad y soluciona oportunamente los problemas en la planta de producción. 2. Realiza trabajos preventivos de maquinarias y colabora con el mejoramiento de cada maquinaria respecto a la producción que se realiza 3. Demuestra, comparte y pone en práctica los conocimientos que ha ido obteniendo.	1. Responsabilidad 2. Conocimientos técnicos

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 258, 224

Asistente de compras.

Tabla 64

Perfil de un Asistente de Compras

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Bachiller en Administración, Economía o Negocios Internacionales. Años de experiencia: 2 años de experiencia en área de compras.	1. Aprecia puntos de vista distintos y cambia actitudes con el fin de adaptarse a situaciones, contextos y personas nuevas. 2. Da prioridad a los buenos valores, dejando de lado intereses propios que lo alejan de ser ético para la organización. 3. Negocia la mejor cotización de sus proveedores para el mejor beneficio de la organización de forma ética y sin malas costumbres.	1. Adaptabilidad y flexibilidad 2. Ética

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 146, 208

Operario.

Tabla 65

Perfil de un Operario

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Secundaria completa (portando la constancia de estudios). Años de experiencia: 1 año en plantas industriales y de alimentos.	1. Demuestra preocupación personal por el logro de los objetivos de producción. 2. Es responsable con los tiempos de entrega en cada producción encomendada. 3. Cumple la meta de producción semanal para generar beneficios a toda la organización. 4. Promueve el espíritu de colaboración, dando el ejemplo a los demás (en cada área), trabajando en equipo.	1. Responsabilidad 2. Trabajo en Equipo

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 258, 266

Asistente de control de calidad y certificaciones.

Tabla 66

Perfil de un Asistente de Control de Calidad y Certificaciones

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Estudio técnico en control de calidad. Años de experiencia: 1 año en puestos similares.	1. Comprende, atiende y soluciona todas las necesidades que tienen los clientes. 2. Certifica un óptimo producto para el consumidor final. 3. Conoce las necesidades actuales de cada uno de los consumidores, tomando en cuenta que el cliente de hoy se encuentra más informado en un mundo globalizado. 4. Conoce cada uno de los productos de la empresa y los relaciona con las necesidades que tienen los clientes.	1. Conocimientos de la industria y el mercado 2. Profundidad en el conocimiento de los productos.

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 222, 254

Vigilante.

Tabla 67

Perfil de un Vigilante

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Secundaria completa.	1. Responsable de resguardar la planta de producción. 2. Está atento a presuntos intentos de robo dentro y fuera de la organización.	1. Responsabilidad
Años de experiencia: 1 año de experiencia en vigilancia.	3. Brinda protección para la empresa, respetando el reglamento interno de la misma.	2. Ética
	4. Brinda un trato digno a cada visitante (interno/externo), y obtiene reciprocidad.	3. Respeto

Nota. Adaptado de "Diccionario de comportamientos La Trilogía" por Martha Alles, 2012, p. 258, 146, 166

6.6 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

La empresa, en su primer año de operación tendrá la siguiente distribución de gastos por planilla; siendo los sueldos relativamente bajos, tomando en cuenta que la empresa es nueva y se procura abaratar costos (durante el año 1).

A continuación, tenemos la planilla anual de la empresa en la tabla 68:

Tabla 68

Planilla Mensual

Concepto	Puesto	Mensual	Anual	Gratificación 1	Gratificación 2	CTS	Essalud	Total Anual
Administración	Gerente General	S/. 2,400.00	S/. 28,800.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,592.00	S/. 38,592.00
Ventas	Jefe de Producción y compras	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,160.00	S/. 32,160.00
Ventas	Ejecutiva comercial 1 (Norte)	S/. 1,900.00	S/. 22,800.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00	S/. 2,052.00	S/. 30,552.00
Ventas	Ejecutiva comercial 2 (Sur)	S/. 1,900.00	S/. 22,800.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00	S/. 2,052.00	S/. 30,552.00
Administración	Secretaria	S/. 1,200.00	S/. 14,400.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,296.00	S/. 19,296.00
Administración	Supervisor de Maquinarias	S/. 1,200.00	S/. 14,400.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,296.00	S/. 19,296.00
Administración	Asistente de Compras	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,080.00	S/. 16,080.00
Administración	Operario 1	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 918.00	S/. 13,668.00
Administración	Operario 2	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 918.00	S/. 13,668.00
Administración	Operario 3	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 918.00	S/. 13,668.00
Administración	Operario 4	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 918.00	S/. 13,668.00
Administración	Operario 5	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 918.00	S/. 13,668.00
Administración	Operario 6	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 918.00	S/. 13,668.00
Administración	Operario 7	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 918.00	S/. 13,668.00
Administración	Asistente de calidad y certificaciones	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,080.00	S/. 16,080.00
Administración	Vigilante	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,080.00	S/. 16,080.00
	Total	S/. 19,550.00	S/. 234,600.00	S/. 19,550.00	S/. 19,550.00	S/. 19,550.00	S/. 21,114.00	S/. 314,364.00

Nota. Adaptado de “Planilla mensual”, por la empresa CLPublibelt S.A.C., 2016

6.7 Política de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos son normas que la empresa debe establecer para otorgar funciones que facilitarán el logro de los objetivos organizacionales. Ello implica una orientación para los colaboradores y evitar que sus acciones pongan en peligro el futuro de la organización. (Chiavenato, 2011).

Las políticas dan a conocer la manera como las empresas desean que sus colaboradores trabajen para alcanzar los objetivos con éxito. Estas políticas dependen de la filosofía de la empresa. Chiavenato (2011), sugiere seguir el siguiente proceso global, mostrado en la figura 35.

Prrovisión	Organización	Retención	Desarrollo	Evaluación
↓	↓	↓	↓	↓
¿Quién va a trabajar en la organización?	¿Qué harán en la organización?	¿Cómo mantener a las personas laborando en la organización?	¿Cómo preparar a las personas en la organización?	¿Cómo saber quiénes son y qué hacen?
1. Investigación de mercados 2. Reclutamiento 3. Selección	1. Evaluación de Desempeño 2. Diseño de cargos 3.Desempeño de tareas.	1. Sueldos 2. Beneficios 3. Seguriedad e higiene	1. Capacitaciones 2. Potencial Humano	1. Control interno 2. Auditoría del personal

*Figura 35.*Políticas los recursos humanos. Tomado de Administración de Recursos Humanos (pág. 103), por Chiavenato (2011)

De acuerdo al gráfico anterior, la empresa adaptará las siguientes políticas de recursos humanos.

Políticas de Provisión.

1. Se reclutará mediante fuentes externas (compañías externas).
2. Experiencia mínima no menor a 2 años en puestos similares al cargo requerido de cada área.
3. No se contratará a mujeres gestantes por su seguridad.
4. Para cada puesto (en áreas como marketing, comercial y ventas) se requieren personas proactivas, dinámicas y dispuestas a trabajar en equipo.

Políticas de Aplicación.

1. La empresa cuenta con planes de carrera dispuestos a aquellos colaboradores que demuestren superación.
2. Tareas específicas serán asignadas a cada colaborador de acuerdo al área correspondiente, por el jefe de área.
3. Cada colaborador debe reportar informes a sus jefes de área, para tener conocimiento de lo que acontece en la empresa.

Políticas de Mantenimiento.

1. Los sueldos mínimos se regirán de acuerdo a ley (publicada el presente año).
2. Se otorgará asignación familiar del 10%, a los colaboradores que lo requieran (con carga familiar).

Políticas de Desarrollo.

1. Se realizarán capacitaciones mensuales a nuestra fuerza de ventas.
2. Se realizarán capacitaciones en la Amazonía a nuestros vendedores con especialistas en los aguajales.

Políticas de Seguimiento.

1. El primer año nuestra gerente general realizará la auditoría correspondiente cada trimestre.
2. Cada jefe de área realizará un reporte trimestral del desarrollo de su equipo de trabajo.
3. Auditoría constante al cumplimiento de las políticas de los Recursos Humanos.

Capítulo VII: Plan de Marketing

7.1 Estrategias de Marketing

En esta sección, se planteará una mezcla de marketing, donde se desarrollará diferentes estrategias enfocadas a cada uno de sus elementos, con la finalidad de poder juntarlas y desarrollar un Plan de Marketing integral.

Antes de continuar con las estrategias de marketing planteadas por Frutiexotic, se muestra en la siguiente tabla 69 un resumen comparativo del marketing mix de las cuatro empresas en competencia:

Tabla 69

Resumen Comparativo del Mix de Marketing de los Principales Competidores

Empresa/Marca	Producto	Precio	Plaza/Distribución	Promoción
Fitosana	Extracto de aguaje y cocona	Descremado	Exclusiva	Revista,Redes sociales y boca a boca
Ecofresh	Jugos de: Piña y naranja, Naranja y zanahoria, maracuya, mango y naranja	Penetración	Intensiva	Redes Sociales, degustaciones y boca a boca
Vitta Fresh	Jugos de: Piña y granada, naranja, mandarina, piña y arándanos	Penetración	Intensiva	Redes Sociales y boca a boca
Naturale	Emoliente, chicha morada, maracuya y manzana	Penetración	Intensiva	Redes Sociales y boca a boca

Nota: Adaptado de informaciones de la web de cada empresa.

La tabla anterior muestra una gran variedad de productos similares a los de la empresa Frutiexotic. Se puede resaltar que Fitosana es la única empresa que oferta un producto hecho a base de aguaje y cocona natural (netos de la Amazonía peruana); sin embargo, los demás destacan por ofertar un mix de juegos con frutos tropicales y naturales.

Fitosana tiene una estrategia de descremado, ya que oferta sus productos con precios elevados y posee una distribución exclusiva, puesto que solo los distribuye en sus locales. Por otro lado, los demás competidores poseen una estrategia de precios de penetración, ya que sus precios son más accesibles (precios bajos), y trabajan con una distribución intensiva, ya que se encuentran en distintos supermercados y autoservicios.

Análisis de la Estrategia de Marketing.

Frutiexotic plantea alcanzar el objetivo de sus ventas proyectadas, en base a la aceptación de los consumidores actuales y potenciales en el presente periodo. Dicho objetivo se obtendrá mediante correctas iniciativas de producto, precio, distribución y comunicación que la describirán como la mejor bebida saludable y natural que encontrarán en el mercado de Lima Metropolitana.

Para comenzar a formular cada una de las estrategias del mix, es necesario identificar la estrategia genérica del producto; para ello tomamos en cuenta la siguiente teoría.

Estrategia Genérica

Tomando en cuenta la matriz de producto-mercado (Ansoff 1957), que le dará a la empresa la dirección correcta a seguir, se optará por estrategia de Desarrollo de Nuevos

Productos, ya que se ingresará a un mercado actual con una nueva propuesta, jugo exótico con ingredientes 100% naturales.

Tabla 70

Matriz Ansoff del Producto

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Nuevos Productos
	Nuevos	Desarrollo de Nuevos Mercados	Diversificación

Fuente: Estrategias de crecimiento, Espinosa (2015)
http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/

A partir de la estrategia genérica de desarrollo de productos; se formularán las estrategias del marketing mix:

7.1.1 Estrategia de Producto.

La estrategia de marketing empieza habitualmente por el producto. Es importante tener en claro que para poder fijar un precio o elaborar un sistema de distribución, se debe conocer qué es lo que se va a comercializar. Un producto es cualquier bien que se oferte en el mercado para su adquisición, consumo o uso, y que busca satisfacer un deseo o necesidad. (Kotler & Armstrong, 2012)

El producto a comercializar es un jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia para mujeres de 18 a 55 años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana. Este producto clasifica como

un producto de conveniencia, ya que los consumidores harán una compra frecuente y con un mínimo esfuerzo al momento de comparar y hacer efectiva la compra.

Las estrategias que se usarán para el producto en mención son las siguientes, señaladas en la figura 36.

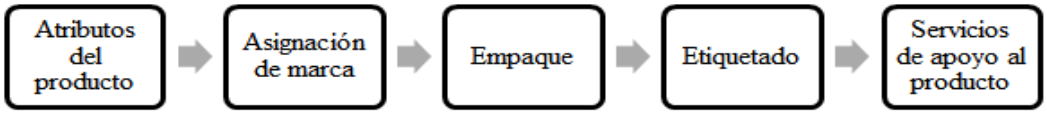


*Figura 36.*Decisiones de productos individuales. Tomado de marketing (p.229), por Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, México: Pearson Educación.

- ***Atributos del producto.***

Este elemento busca definir los beneficios que el producto ofrecerá en el mercado, estos beneficios se entregan a través de los atributos del producto como calidad, características y diseño.

Calidad del producto.

La calidad del producto se basa en poder cumplir con las funciones, tales como durabilidad general, fiabilidad, facilidad de operación, precisión y el diseño; además de ser una herramienta de posicionamiento.

El producto será elaborado con frutos que provienen de la naturaleza amazónica para crear productos que nos permitan mejorar la nutrición del cuerpo, logrando así poder promover el consumo de frutas del oriente peruano. La tecnología a utilizar será la HPP [High Pressure Processing], que busca

mantener las propiedades nutricionales de las frutas en su totalidad, logrando así poder ofrecer un producto 100% natural.

Esta técnica de proceso en frío consiste en someter el alimento, que esta previamente sellado en su envase final, a altos niveles de presión hidrostática ya sea por segundos o minutos. Este proceso es natural y muy respetuoso del medioambiente, ya que la finalidad es poder preservar al máximo las características de un producto fresco. (Hiperbaric, 2012)

A continuación, una figura ilustrativa del proceso de alta presión:

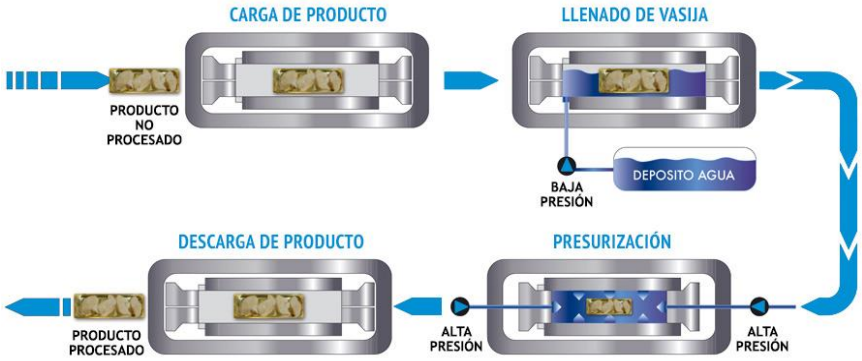


*Figura 37.*Esquema de funcionamiento de una unidad de HPP. Tomado de Hiperbaric, 2012. Recuperado de http://www.hiperbaric.com/es/alta-presion

Para cuidar al detalle la calidad que el producto va a ofrecer en el mercado, se garantizará un sistema de revisión; incluyendo, una rigurosa selección de la materia prima, proveedores, manejo de campo, transporte, procesamiento, comercialización, etc.).

Además, el producto contara con el HACCP [Hazard Analysis and Critical Control Points], además de un sistema de gestión de calidad internacional (ISO 9001) y de Producción Más Limpia (PML), que nos compromete con la sociedad a través de la preservación del medio ambiente.

Características del producto.

La diferenciación del producto está en brindar un jugo natural de frutas exóticas de la amazonía peruana dirigido a mujeres que se preocupan por su salud, porque estos frutos tienen las siguientes características: (a) Stevia: edulcorante natural que reemplaza el azúcar y los endulzantes artificiales sin sumar calorías, (b)Aguaje: súper fruta exótica que proviene de la amazonía, con un elevado contenido de fitoestrógenos (hormona natural femenina), (c) Cocona: fruta exótica que proviene de la amazonía, con un elevado contenido de hierro y vitamina B5, así como en minerales como el calcio, el fósforo y en fibra. El valor agregado del producto es el de aprovechar las propiedades nutricionales del producto para poder satisfacer no solo la necesidad de hidratarse sino también de brindar un producto natural de frutas que mejoran la salud hormonal de la mujer. Por ello el producto tiene los siguientes pilares: natural, nutritivo, sabor fresco, alta calidad, saludable, innovador, practico y envase higiénico.



Figura 38. Aguaje y cocona. Recuperado de http://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-420132604-aguaje-reforzado-con-cocona-y-vitaminas-aumenta-medidas-_JM

Estilo y diseño del producto.

El estilo del producto será muy atractivo porque está dirigido a mujeres, ya que se busca llamar la atención de las consumidoras y la presentación debe ser llamativa a la vista. A nivel de diseño, el producto tendrá una presentación diferente al resto, ya que será de 650 ml, además de contar con un envase de plástico, ya que se busca captar la atención y motivar a la compra, teniendo en consideración que se podrá visualizar el contraste de ambas frutas, esto se explicará a mayor detalle en el elemento empaque y etiquetado.

- ***Asignación de marca.***

La marca es el nombre, signo símbolo o diseño o puede ser una mezcla de todos estos. El propósito es identificar los bienes o servicios que brinda una empresa frente a sus competidores. La marca es una parte importante del producto y suele ser un elemento importante al momento de decidir la compra, además de añadirle valor al producto.

La marca del producto estudiado será “Frutiexotic”, que viene de las palabras frutas y exóticas, el nombre nace porque en el focus group elaborado de este proyecto, las participantes sugerían renombrar más el tema exótico, por ser frutas de la Amazonía. A continuación, en la figura 39, el logo de la empresa.



Figura 39. Marca Frutiexotic

Condiciones favorables para uso de marca.

Las siguientes condiciones tendrá la marca con fines de que sea vuelva exitosa en el mercado: (a) El producto será fácil de relacionar por la marca, (b) La calidad del producto que garantiza su naturalidad es el mejor valor agregado para el precio, (c) Posible disponibilidad amplia y continua dentro de supermercados, (d) La excelente ubicación en los estantes o exhibidores de las tiendas facilita la venta, junto con programas de degustación.

- ***Empaque.***

El empaque implica actividades que incluyen el diseño y la producción de la envoltura del producto. Este elemento debe desempeñar diferentes funciones dentro del área de venta, desde lograr captar la atención del público hasta realizar la venta misma. El empaque para el jugo natural será una botella PET (Polietileno Tereftalatocolor) transparente de 650 ml con tapa rosca, teniendo en consideración la tecnología HPP que se usará y la facilidad de poder visualizar el contraste de colores y esencia de las frutas que suelen estar al fondo del producto. La forma será de una botella tradicional solo que la presentación de 650 ml es nueva en el mercado de jugos naturales, esto debido a la gran aceptación que tuvo en la realización de los cuestionarios. Es importante tener en cuenta que el empaque guarda relación con la publicidad, el precio y la distribución del producto.

El prototipo del empaque mostrado en la figura 40.



Figura 40. Empaque de Frutiexotic 650 ml

Para la presentación de venta hacia supermercados, serán por packs de 24 unidades de botellas de color transparente y con cartones, con la finalidad de su fácil manejo en la distribución del producto.



*Figura 41.*Empaque por 24 unidades

- ***Etiquetado.***

La etiqueta forma parte fundamental del empaque, además contiene información impresa sobre las propiedades del producto. Este elemento

cumple diferentes funciones, como identificar el producto, la marca, descripción de los beneficios, etc.

Para el caso de Frutiexotic, se planteará un etiquetado moderno y atractivo, donde se pueda visualizar tanto el aguaje como la cocona, así como la stevia. La idea es lograr un diseño de naturalidad y con una onda femenina.

A continuación, la figura 42 muestra el etiquetado de la botella.



Figura 42. Etiqueta Frutiexotic

Parte frontal: Frutiexotic. Jugo de aguaje y cocona. 100% natural. Rico en fitoestrógenos. Cantidad neto 650 ml. Contiene vitaminas A, B, C, E. Símbolos de promoviendo “frutas exóticas” y “Endulzado con stevia”

Parte posterior: Consuma vida sana. ¿Por qué tomar este jugo? Porque esta botella contiene: Stevia: Edulcorante natural que reemplaza el azúcar y los endulzantes artificiales sin sumar calorías. Aguaje: Súper fruta exótica que proviene de la amazonía, con un elevado contenido de fitoestrógenos (hormona natural femenina). Cocona: Fruta exótica que proviene de la amazonía, con un elevado contenido de hierro y vitamina B5, así como en

minerales como el calcio, el fósforo y en fibra Producto peruano. Agítalo antes de usar.

Parte lateral: En Frutiexotic solamente utilizamos frutos que provienen de la naturaleza para crear productos que nos permitan mejorar la nutrición del cuerpo. Fabricado por Productos Exóticos del Perú S.A.C. Dirección: Av. Los Próceres –San Juan de Lurigancho. R.S P2402715N NKPOFO. RUC 20478668576. Código de barras.

Otra parte lateral: INGREDIENTES: Jugo de aguaje, jugo de cocona y stevia. La tecnología HPP (Alta presión) mantiene las propiedades nutricionales de las frutas. Una vez abierto mantener refrigerado. Búscanos en Facebook. www.frutiexoticfem.com. E-mail: consultas@frutiexoticfem.com Con ello se cumple con todo lo requerido por la Ley de Inocuidad de los Alimentos. D. Leg 1062. Derechos de los Consumidores (Art. 4).

- ***Servicios de apoyo a productos.***

Para Frutiexotic es sumamente importante la opinión de las consumidoras, para ello realizará encuestas periódicas a través de redes sociales, así como tendrá disponible un correo donde se podrá atender a los clientes por medio de consultas@frutiexoticfem.com.

La tabla 71 muestra el detalle de los costos en esta estrategia:

Tabla 71

Costeo-Estrategia de Producto

	Actividades	Valor S/.
Estrategia de Producto	Adquisición de tecnología de alta presión	S/. 99,000.00
	Diseño de logo	S/. 809.95
	Campaña de lanzamiento	S/. 3,000.00
	Total	S/. 102,809.95

Nota: Adaptado de Activos fijos intangibles

Teniendo en cuenta la información anterior se formulará la estrategia de posicionamiento para la empresa Frutiexotic.

Posicionamiento del Producto

El posicionamiento es la imagen percibida que tienen los consumidores por un producto en particular. Este posicionamiento nace de la percepción que tiene cada cliente de manera individual, de nuestra marca; y/o comparándola con la competencia. (Marketing&Consumo, 2017)

El tipo de posicionamiento que sugiere el análisis es el siguiente:

Posicionamiento en base a Precio/Calidad: Frutiexotic desarrollará la marca con la mejor relación precio/calidad, ya que va a ofrecer un producto de muy buena calidad, con atributos basados en una producción de jugo 100% natural a un precio estandarizado. Si bien es cierto, el precio supera en un 10% a la competencia, las cualidades y beneficios del producto lo hacen más atractivo dentro del sector en competencia.

Para lograr este posicionamiento deseado, se parte de cuatro pasos básicos:

1. **Segmentación de mercado:** Éstos pueden ser: (a) Factor Geográfico, mujeres que residen en Lima Metropolitana; (b) Factor Demográfico, con un público femenino de 18 a 55 años de edad y (c)Factor Socioeconómico, mujeres del NSE A, B y C.
2. **Atributo de Producto:** Producto hecho a base de frutas exóticas de la Amazonía peruana y 100% natural.
3. **Pruebas de Posicionamiento:** La prueba base que la empresa tiene es la del focus group, en dónde se pudo percibir la gran aceptación que tuvieron los participantes con el producto que se les ofreció: Un jugo 100% natural hecho a base de aguaje y cocona endulzado con stevia. Al momento de probar el producto, los participantes confirmaron que el hecho de tener una sensación espesa y con ligeros grumos de la misma fruta, lo hacen más natural que otros jugos artificiales.
4. **Plan de Comunicación del producto:** Se tiene una estrategia de comunicación basada de promociones del producto mediante redes sociales, revistas en supermercados y el uso de bloggers famosos.

7.1.2 Estrategia de Precio.

El precio es la cantidad de dinero que se cobrará por un producto o servicio, también puede definirse como el valor que los consumidores están dispuestos a dar a cambiar de usar el bien (Kotler & Armstrong, 2012).

La estrategia de fijación de precios será por valor agregado, ya que se ofrecen características novedosas que logran diferenciarnos de la competencia y evitar manipular precios; en ese sentido se hará enfoque a que es un producto para mujeres 100% natural, promoviendo así el cuidado de la salud femenina.

Además, se aplicará la fijación por descremado, pues se aplicará precios altos por ser un producto 100% natural, pero siempre teniendo en consideración el rango de precios que brinda la competencia con similitudes en características. Para la presentación de 650 ml, tendrá un precio de S/6.00 para los diferentes supermercados permitiéndoles lograr un mark up de 1.61 y un margen de 32% que es lo aceptado por ellos. Ello con la finalidad de poder mantener un precio de venta al público ([PVP], 2016) de S/. 9.90. Este precio es un 10% adicional a la competencia que brinda una presentación de 500ml.

Tabla 72

Precio de Venta a Supermercados

Modelo	Foto	Costo	PVP	Mark Up	Margen
Bebida		S/. 6.00	S/. 9.90	1.61	32.05%

Nota: Adaptado de Producción y Compras

Esta estrategia permite obtener una percepción de alta calidad entre los clientes, además de basarnos en los precios de la competencia, esto permitirá que la compra sea basada en el valor agregado del producto.

7.1.3 Estrategia de Distribución.

Con fines de poder crear valor para el cliente, es necesario que la compañía pueda trabajar de la mano con diferentes socios estratégicos que le permitan alcanzar al consumidor final y esto es conocido como cadenas de suministro o de distribución. (Kotler & Armstrong, 2012)

Para poder determinar la estrategia de distribución se tiene que tener en consideración los siguientes elementos:

- Atributos del producto: Los jugos naturales requieren un transporte de cadena de frío, así como un almacenamiento refrigerado que ayude a que el jugo pueda permanecer en perfectas condiciones para el consumidor.
- Ubicación del mercado meta: El proyecto está dirigido para mujeres modernas, afortunadas y conservadoras de Lima Metropolitana, que optan por adquirir sus productos por medio de canales minoristas, donde pueden encontrar todo en un solo lugar.
- Recursos de la empresa: Al ser una empresa que recién ingresa al mercado, es necesario contar con el apoyo de socios estratégicos que cuenten con los recursos para hacer más sencilla la distribución del producto en el punto de venta.
- Competencia: Es importante observar que está haciendo la competencia, en este caso Vitta Fresh y Eco Fresh se venden exclusivamente en diferentes supermercados. En el caso de Fitosana, se venden en sus tiendas propias.

Después de realizar el análisis de los elementos, se puede empezar a diseñar las estrategias de distribución que mejor se adapten al plan de marketing, por esta razón se analizarán los componentes que la conforman:

- Canales de distribución: son los medios por donde la empresa pondrá en disposición los productos para el consumidor final. Para el proyecto se hará uso del nivel uno, es decir se usará intermediarios para poder llegar al consumidor final, en este caso un minorista que son empresas que venden al por menor o al detalle y que están en constante contacto con el consumidor. Para el proyecto el detallista o minorista serán los supermercados, ya que, al realizar los cuestionarios, salió una preferencia del 47.39% por parte del público objetivo, además de ser un canal de venta con mayor aceptación a comparación de los mercados o canales tradicionales.

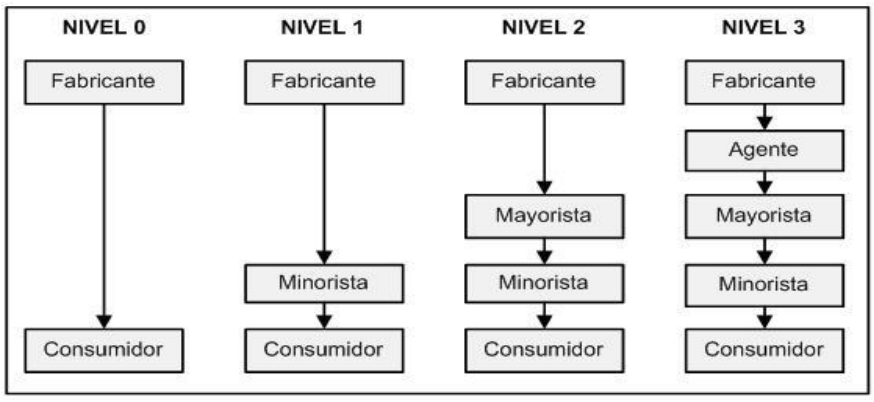


Figura 43. Decisiones de productos individuales. Tomado de marketing (p.343), por Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, México: Pearson Educación.

Las principales cadenas de autoservicios o supermercados son: (a) Grupo Cencosud (Chile), que están presentes en el mercado bajo las marcas Wong y

Metro, actualmente son líderes de mercado con un 36.5% dentro del rubro retail;(b) Supermercados Peruanos, que opera bajo las marcas Plaza Vea y Vivanda, pioneras en el ingreso a nivel provincias, con una participación del 35,7%; y(c) Hipermercados Tottus, quien se apoya del Grupo Falabella en su plan de crecimiento por medio de centros comerciales, tiene una participación del 27.8%. (Class & Asociados, 2015).

La figura 44 muestra la participación del mercado retail.

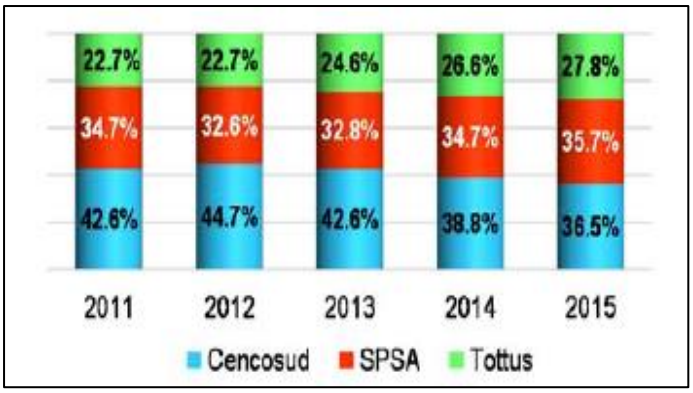


Figura 44. Participación de mercado retail.

Tomado de "Fundamentos de clasificación de riesgos Supermercados Peruanos S.A", por Class & Asociados S.A., 2015. Recuperado de www.classrating.com/SPeruanos.pdf

Respecto al número de tiendas, Supermercados Peruanos cuenta con 106 tiendas (65 en Lima y 41 en provincia), Cencosud con 88 tiendas (61 en Lima y 27 en provincia), mientras que Hipermercados Tottus cuenta con 49 tiendas (32 en Lima y 17 en provincia), tal como se visualiza en el siguiente gráfico:

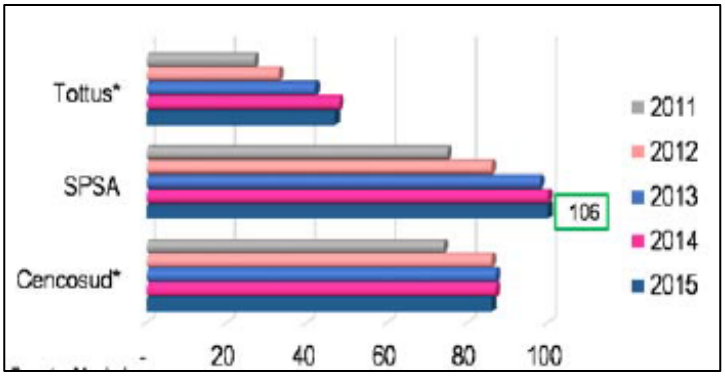


Figura 45. Número de locales

Tomado de "Fundamentos de clasificación de riesgos Supermercados Peruanos S.A", por Class & Asociados S.A., 2015. Recuperado de www.classrating.com/SPeruanos.pdf

La cantidad de supermercados a quienes se atenderán a nivel de Lima Metropolitana asciende a 34 tiendas, debido a que cada supermercado, según ambos expertos, pueden tener un ingreso inicial al 30% del total de sus tiendas; por esta razón se cuenta con la siguiente distribución, en la tabla 73:

Tabla 73

Cantidad de tiendas por Supermercado

Supermercado	Número de tiendas
plazavea	10
Metro	10
TOTTUS	6
Wong	4
Vivanda	2
makro	2
Total	34

Nota: Adaptado de información proveniente de las páginas web de cada supermercado.

De acuerdo al número de tiendas por supermercado, el detalle de supermercados con direcciones se podrá apreciar en apéndice 15.

- Requisitos para ingresar: Cada supermercado establece como requisitos administrativos (Ficha RUC, datos bancarios, vigencia de poder de la empresa y documentos de los representantes legales; requisitos comerciales (Acuerdo comercial como contrato de rebate, pagos por B2B) y requisitos de calidad (Habilitación de planta, registro sanitario, ficha técnica y etiquetado)
- Periodo de cobranza: Los supermercados en promedio trabajan con quince días hasta tres meses, el intervalo de tiempo se debe a que los productos más sensibles se les paga con mayor prontitud, mientras que a grandes corporaciones como Gloria o Alicorp con facturación más alta pueden extenderse hasta tres meses. En caso del proyecto, según los expertos de Makro y Cencosud, se puede empezar con un mes de cobranza.
- Política de stocks y reposición: Dependiendo el supermercado se puede trabajar con una reposición inmediata por medio del sistema que evalúa la demanda y otros factores; o también el jefe de área puede solicitarlo a través de una orden de compra.
- Productos perecibles: Al trabajar con productos perecibles, el riesgo a que pueda vencer es alto, por eso en los acuerdos comerciales se puede pactar una devolución al 100% o el proveedor puede evitarlo contratando a impulsadoras que apoyen a la rotación de la mercadería.

- Ubicación y adaptaciones de los almacenes: Los almacenes del producto serán refrigerados, respetando una temperatura de cadena de frío con la finalidad de preservar el producto de manera fresca y natural.
- Medios de transporte: Para trasladar la mercadería es necesaria una cadena de frío, que garantiza al consumidor que el producto de consumo ha mantenido una temperatura controlado durante todo su proceso productivo y de transporte, que suele ser entre 0° y 5°.



Figura 46. Cadena de frío

Recuperado de https://analizacalidad.wordpress.com/2015/11/25/mantenimiento-de-la-cadena-de-frio-como-factor-fundamental-de-la-seguridad-alimentaria/

- Ubicación y características del punto de venta: La zona donde estaría situado el producto es la de frutas y verduras, ya que cuenta con espacios de refrigeración para su conservación, junto con la competencia. En el espacio habrá degustadoras del producto donde se exhibirán las frutas amazónicas.

A continuación, la tabla 74 muestra el detalle de los costos de la estrategia de plaza.

Tabla 74

Costeo-Estrategia de Plaza

	Actividades	Valor S/.
Estrategia de Plaza	Servicio de Logística/Entrega	S/. 36,000.00
	Cámara Frigorifica	S/. 13,530.00
	Total	S/. 49,530.00

Nota: Adaptado de Activos fijos intangibles y Administración de ventas

7.1.4 Estrategia de Promoción y Publicidad.

Uno de los elementos del marketing mix es la promoción, que es una mezcla de herramientas que la empresa utiliza para poder comunicar de forma persuasiva valor a los clientes y constituir relaciones con ellos. (Kotler & Armstrong, 2012).

Esta mezcla promocional contiene las siguientes herramientas, señaladas en la figura 47.

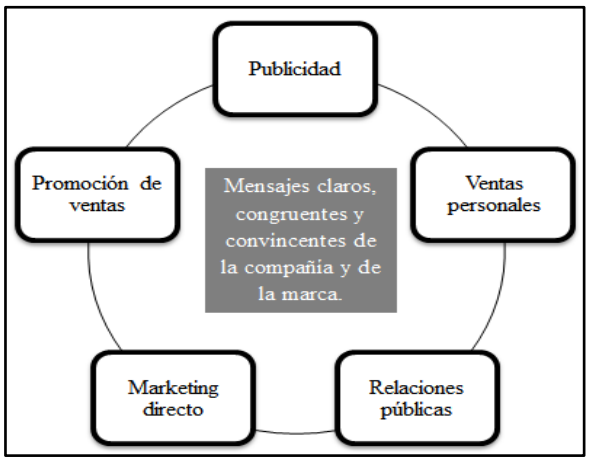


Figura 47. Mezcla de herramientas promocionales cuidadosamente combinadas. Tomado de Marketing (p.413), por Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, México: Pearson Educación.

Promoción de ventas.

Estas herramientas son básicamente incentivos a corto plazo que motivan la venta de un producto. (Kotler & Armstrong, 2012). Los elementos claves son concursos, descuentos, entre otras. Para el caso del producto, se realizarán ofertas del 2x1 o 3x2 en épocas festivas como el día de la mujer (8 de marzo), día de la madre (mayo), fiesta de san juan (junio), mes de sensibilización sobre el cáncer de mama (octubre); esto con el apoyo de los supermercados para hacer más factible la promoción. Por medio de las redes sociales, se realizarán constantes activaciones durante estas fechas, donde se premiará por la preferencia con citas con nutricionistas, día de spa y cambios de looks.



Figura 48. Día de la mujer.

Publicidad

Esta herramienta es cualquier forma pagada de promoción y presentación no personal de ideas o bienes, por un patrocinador identificado. Para el proyecto

se hará un trabajo profundo por medio de redes sociales, que no involucra tanto desembolso de dinero.

Con fines de recordación de marca y comunicación, se regalarán kits de belleza y de relax por parte del proveedor Gift in the jar, junto con botellas de jugo y una tarjeta personalizada para cada artista del medio local que resulte influyente por número de seguidores y que guarden relación con la personalidad de la marca.

A continuación, se muestra un modelo de kits de regalos que se ofrecerán como fines publicitarios.



Figura 49. Kits de belleza. Recuperado de https://www.google.com.pe/search?q=Gift+in+the+jar&biw=1024&bih=677&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjOzpOywdDOAhXBJiYKHUSDBBoQ_AUIBigB#imgrc=QM583a2aqrM6OM%3A

Sería un total de siete artistas diferentes cada tres meses, por ejemplo, durante el primer trimestre sería la siguiente relación, mostrada en la tabla 75, de acuerdo al impacto e influencia en redes sociales:

Tabla 75

Medios de Influencia de Personajes Públicos

Artista	Profesión	Facebook	Twitter	Instagram
Maricarmen Marín	Cantante/Jurado	789,385	1,362,202	532,000
Vanessa Tello	Modelo/Nutricionista	1,998,819	277,000	137,000
Melissa Loza	Modelo/Nutricionista	491,421	1,214,319	237,000
Emilia Drago	Actriz	50,854	416,000	20,700
Jualiana Oxenford	Periodista	43,628	882,366	-
Yidda Eslava	Actriz	301,691	561,379	16,600
Guianella Neyra	Actriz	172,506	55,110	-

Nota: Adaptado de información en redes sociales (Facebook)

Para el proyecto, se trabajará también con bloggers reconocidas de moda, que se caracterizan por llegar al público femenino porque postean en sus redes sociales no solo temas relacionados a la moda, sino también a una vida saludable. Por personalidad de la marca y al público al cual se dirige, se trabajará con Fiorella García-Pacheco, cuyo blog es “Divina ejecutiva”, quien tiene un total de 134,506 likes y que viene promocionando diferentes marcas orientadas a la salud. Se le pedirá en primera instancia la elaboración de un video que permita conocer la marca y el producto con una duración de un minuto, después de manera mensual un post; esto para un público cuyo rango de edad es de 28 a 40 años en promedio.



Figura 50. Facebook Divina Ejecutiva. Recuperado de https://www.facebook.com/divinaejecutiva/?fref=ts

Para el caso del público joven, se trabajará con la blogger Natalia Merino, cuyo blog es Cinnamon Style, quien tiene un total de 89,901 likes. La mecánica será igual un video promocional y un post de manera mensual.

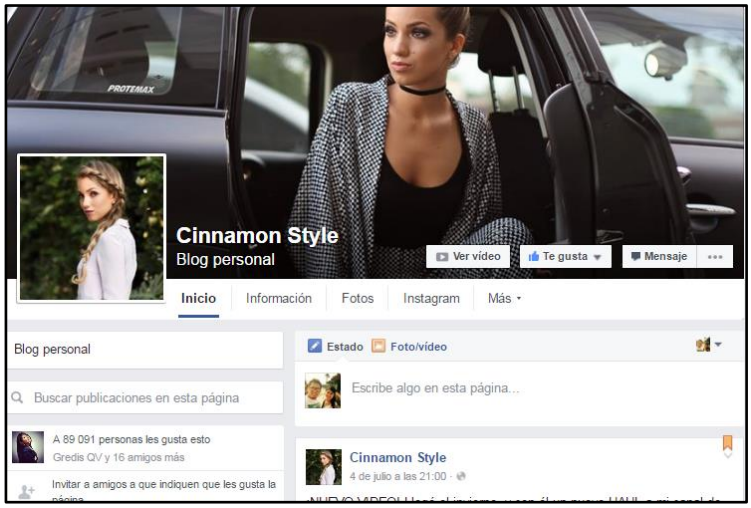


Figura 51. Facebook Cinnamon Style. Recuperado de https://www.facebook.com/cinnamonstyle/?fref=ts

El proyecto busca masificarse por las redes sociales, en especial mediante Facebook, razón por la cual se pagará por publicidad mediante dicha red social, siendo un costo mensual de S/.200.00.



Figura 52. Publicidad en Facebook. Recuperado de https://www.lifestylealcuadrado.com/guia-marketing-facebook-pagina-fan-insights-ads/

Con fines publicitarios, se realizarán campañas de degustación para que el consumidor final pueda conocer el producto y tenga mayor conocimiento acerca de las propiedades de las frutas amazónicas. Se contará con una impulsadora que estará en el espacio de visualización del producto, en la zona de frutas y verduras, comunicando e informando acerca del nuevo producto por un plazo de seis horas, una vez por semana de manera rotativa en los diferentes supermercados asignados. El presupuesto se encuentra en la tabla 76:

Tabla 76

Presupuesto del Programa de Degustación

Descripción	Unidades	Precio	Total
Campaña de Degustación	52	S/. 120.00	S/. 6,240.00

Nota:Tomado de Administración de Ventas

Finalmente, se tendrá publicidad por medio de revistas. Con fines masivos se tendrá un espacio dentro del tiraje de tiendas Metro y Plaza Vea de manera rotativa. El producto podrá mostrarse dentro la sección de bebidas naturales. También se tendrá presencia en la Revista Viú, que es un complemento del diario El Comercio, que está dirigido para mujeres mayores de 18 años, aquí se tendrá un espacio para presentar al producto y sus beneficios nutricionales. La tabla 77 muestra el detalle de los costos:

Tabla 77

Presupuesto de Publicidad en Revistas

Descripción	Unidades	Precio	Total
Publicidad en revista Viú	20	S/. 3,000.00	S/. 60,000.00
Publicidad en revista Supermercados	20	S/. 1,500.00	S/. 30,000.00
Total			S/. 90,000.00

Nota: Tomado de Administración de Ventas

La Tabla78 muestra el detalle de los costos de la estrategia de promoción:

Tabla 78

Costeo-Estrategia de Promoción

Presupuesto Anual de Publicidad (Expresado en Unidades y en Soles)			
Descripción	Unidades	Precio	Total
Publicidad en Revistas	20	S/. 3,000.00	S/. 60,000.00
Publicidad en revista Supermercados	20	S/. 1,500.00	S/. 30,000.00
Kits de Belleza Jar	28	S/. 35.00	S/. 980.00
Tarjetas personalizadas	28	S/. 3.80	S/. 106.40
Campaña de Degustación	52	S/. 120.00	S/. 6,240.00
Publicidad por Facebook	12	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Blogger "Divina Ejecutiva" video	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Blogger "Divina Ejecutiva" post	11	S/. 1,400.00	S/. 15,400.00
Blogger "Cinnamon Style" video	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Blogger "Cinnamon Style" post	11	S/. 1,200.00	S/. 13,200.00
Total			S/. 130,026.40

Nota: Adaptado de Administración de ventas

A continuación, la tabla 79 muestra en detalle la consistencia que poseen ambas estrategias de marketing implementadas: Genérica y marketing mix.

Tabla 79

Desarrollo de las Estrategias de Marketing Mix en base a la Estrategia Genérica

Desarrollo de las Estrategias de Marketing Mix en base a la Estrategia Genérica		
Estrategia Genérica	Estrategias del marketing mix	
Desarrollo de Producto	Producto	Jugo Natural de aguaje y cocona endulzado con stevia
	Precio	Descremado (Precios altos)
	Distribución	Intensiva (Supermercados)
	Promoción	Promoción de ventas, publicidad mediante redes sociales y degustaciones

Nota: Adaptado de la teoría base desarrollada en el presente trabajo.

El Plan de Acción está basado en las actividades que se van a realizar semana tras semana. Esta consta de 25 semanas que estarán distribuidas de manera que cada una pueda cumplirse de forma correcta al culminar una actividad específica.

A continuación, la tabla 80 muestra el Cronograma de Plan de Actividades:

Tabla 80

Cronograma de Plan de Actividades

Acción	Cronograma de Plan de Actividades Semana 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25
Análisis del mercado	X X X X
Desarrollo de Producto	X X X
Focus Group y prueba del producto	X X
Compra del local	X
Compra de maquinaria	X
Ambientación del local	X X
Busqueda de proveedores	X X X
Asignación de Marca	X
Registro de Marca	X
Habilitación Sanitaria	X X X X
Puesta en Marcha (Producción)	X X X
Comunicación Intensiva	X X
Distribución en Supermercados	X X X
Degustación Gratis	X X X

Nota: Adaptado de la información analizada en el presente trabajo.

7.2 Estrategia de Ventas

En esta sección se establecerán diferentes instrumentos que se aplicarán en el proceso de ventas con el fin de persuadir al cliente a que adquiera el producto en mención.

Para poder comprender el proceso de venta se debe tener en consideración los elementos claves: (a) Identificar clientes, a quien le voy a vender el producto, para elproyecto son los supermercados;(b) Contactar con cliente, es básicamente el tiempo que

involucra poder comunicarse con él;(c) Presentar la oferta, dar a conocer los atributos y el valor diferenciador del jugo natural dirigido para mujeres; y finalmente (d) cerrar la venta, es la habilidad que tendrán los ejecutivos para poder negociar aspectos de espacios, precios, góndolas y promociones con el supermercado que ejerce un fuerte poder de negociación frente a pequeñas empresas.

A continuación, se muestra gráficamente el proceso de ventas mediante la figura 53.

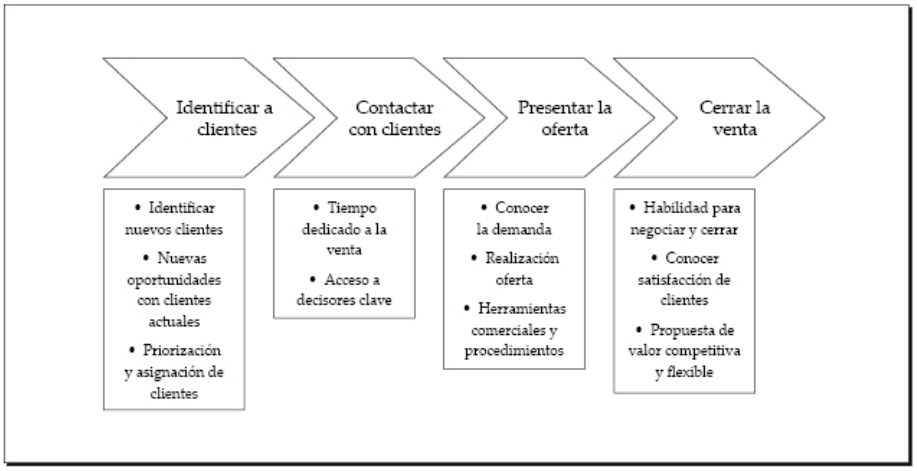


Figura 53. Proceso de Ventas. Tomado de "Tácticas de ventas", por Marketing XXI, 2015.Recuperado de: http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm

Es muy importante considerar los sucesivos aspectos para la implementación de una estrategia de ventas exitosa. (Sales Up, 2014)

- Tener alguna estructura para realizar la estrategia.
- Exploración de los objetivos de la gestión de ventas.
- Ejecución e interpretación del análisis de mercado.
- La organización y administración del equipo de ventas.
- Alineación con la misión y visión de la empresa.
- Flexibilidad antes cambios en el comportamiento del mercado.

- Los canales y segmentos del mercado a cubrir.
- Los tipos de reportes y su interpretación.

7.2.1 Plan de Ventas.

Teniendo como referencia la tabla de mercado objetivo en unidades físicas (tabla 51), el plan de ventas del proyecto tiene un horizonte de cinco años en el cual se considerarán aspectos como la estacionalidad y curva de aprendizaje del proyecto con el fin de obtener un programa de ventas ajustado y realista al sector de jugos y néctares.

Programa de ventas primer año = % Estacionalidad x % Curva de Aprendizaje

En primer lugar, se ha considerado la estacionalidad de Phoenix Food (Vitta Fresh), el cual fue obtenido mediante Makro Supermayorista. (ver tabla 81)

En segundo lugar, se considerará la curva de aprendizaje del proyecto debido a la incertidumbre de la capacidad de la tecnología a usar y el empleo real de recursos para el primer año. Se ha considerado periodos de 50%, 75% y 100% por cuatro periodos (en términos mensuales), lo cual se puede apreciar en la tabla 82.

Teniendo en cuenta estos datos, los cuales son importantes, éstos se aplicarán al primer año del programa de ventas en unidades físicas. Con respecto a los siguientes cuatro años del horizonte, se empleará la misma estacionalidad al monto total proyectado inicialmente en el programa de ventas.

Tabla 81

Estacionalidad de Vitta Fresh (Phoenix Food)

Competidor/Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estacionalidad de Vitta Fresh	12.94%	12.03%	9.96%	7.27%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%

Fuente: Makro Supermayorista/Informes internos

Tabla 82

Curva de Aprendizaje del Proyecto

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
50%	50%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%

Nota. Tomado de Proyección de ventas

Tabla 83

Programa de Ventas para el Año 2018, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
6.47%	6.02%	4.98%	3.64%	4.93%	4.93%	4.93%	4.93%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%
31,606.71	29,383.98	24,327.89	17,757.40	24,071.42	24,071.42	24,071.42	24,071.42	33,463.06	33,463.06	35,759.06	51,293.74

Nota. Tomado de Proyección de ventas

Tabla 84

Programa de Ventas para el Año 2019, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
12.94%	12.03%	9.96%	7.27%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%
67,306.73	62,573.41	51,806.41	37,814.52	34,173.51	34,173.51	34,173.51	34,173.51	35,629.91	35,629.91	38,074.59	54,615.20

Nota. Tomado de Proyección de ventas

Tabla 85

Programa de Ventas para el Año 2020, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
12.94%	12.03%	9.96%	7.27%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%
71,651.33	66,612.48	55,150.48	40,255.42	36,379.38	36,379.38	36,379.38	36,379.38	37,929.80	37,929.80	40,532.28	58,140.57

Nota. Tomado de Proyección de ventas

Tabla 86

Programa de Ventas para el Año 2021, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
12.94%	12.03%	9.96%	7.27%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%
76,262.12	70,899.02	58,699.43	42,845.87	38,720.41	38,720.41	38,720.41	38,720.41	40,370.60	40,370.60	43,140.55	61,881.93

Nota. Tomado de Proyección de ventas

Tabla 87

Programa de Ventas para el Año 2022, en Porcentajes y Unidades Físicas, Desagregado en Forma Mensual

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
12.94%	12.03%	9.96%	7.27%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%
81,154.86	75,447.68	62,465.41	45,594.73	41,204.59	41,204.59	41,204.59	41,204.59	42,960.65	42,960.65	45,908.31	65,852.09

Nota. Tomado de Proyección de ventas

7.2.2 Políticas de Servicios y Garantías.

La empresa busca garantizar a los clientes que se ofrece un producto de calidad y que es 100% natural, razón por la cual se establecen dos políticas de servicios:

Proceso de los productos frescos en planta.

Esta política de servicios busca asegurar al cliente que los productos son seleccionados con fuertes controles de salubridad. Véase tabla 88:

Tabla 88

Procesos de Productos Frescos

Área	Descripción
Recepción	- Verificación de la calidad del producto - Análisis fisioquimicos - Análisis Organolépticos - Control de vehículos el proveedor
Lavado	- Control del nivel de desinfectante - Mantenimiento de máquina procesadora - Control de agua
Encerado	- Control de encerado
Secado	- Control de temperatura y tiempo de secado
Primera Selección	- Operación mecanizada
Segunda Selección	- Control de parámetros - Frutas con manchas, deformes, sucias, ácidas, etc.
Tercera Selección	- Realizada manualmente
Embolsado	- Control de limpieza y desinfección
Distribución	- Control de choferes - Control de las jabas por fechas

Nota. Adaptado de procesos de producción de productos frescos.

Procesos de los productos en el punto de venta.

Esta política de servicios busca asegurar al cliente que las condiciones de un producto 100% natural se mantienen por medio de la aplicación de tecnologías HPP, tal como se muestra en la tabla 89:

Tabla 89

Proceso de Productos en el Punto de Venta

Área	Descripción
Recepción de fruta embolsada	- Control de calidad
Almacenamiento	- Refrigeración de 0° a 5°
Transporte a área de extracción de jugo	- Control de personal y desinfección
Extracción de jugos	- Control de personal y desinfección
Envasado	- Tecnología HPP
Embolsado	- Control de personal
Transporte	- Cadena de frío

Nota. Adaptado de procesos de producción de productos frescos.

Cabe resaltar que la empresa busca satisfacción constante de sus clientes tanto a nivel detallista como consumidor final, para ello brinda productos naturales, inocuos y con un alto valor nutricional, aprovechando las propiedades de las frutas amazónicas para las mujeres, además de asegurar que es un producto higiénico-sanitario, por ser un alimento.

Por esta razón, existen controles rigurosos de calidad en sus dos niveles ya explicados, además de contar con el personal calificado para este tipo de operaciones alimenticias.

La siguiente figura muestra como ejemplo la planta de frutas.



Figura 54. Planta de frutas. Recuperado de http://www.foodpack.com.pe/jugos.htm

Capítulo VIII: Planificación Financiera

8.1 La Inversión

Para efectos de análisis se evaluará la situación financiera de la empresa revisando sus principales flujos económicos dentro del horizonte de evaluación.

8.1.1 Inversión Pre-Operativa.

La inversión requerida se detallará en base a los activos que son necesarios para dar marcha al proyecto en los cuales se destacan las maquinarias, herramientas y muebles; teniendo en cuenta también a los intangibles conformados por los derechos y licencias imprescindibles para poder cumplir con las documentaciones y normas establecidas en las cuales destacan las Licencias Municipales y Registros de Marca, además de otros gastos como los software y diseños.

Tabla 90

Requerimiento de Activos Fijos (2017)

Concepto	Nombre	Cantidad	Valor S/.	Total
Producción	Máquina despulpadora de frutas	1	S/. 49,500.00	S/. 49,500.00
	Balanzas electrónica Industrial	1	S/. 818.40	S/. 818.40
	Máquina Embotelladora y etiquetadora	1	S/. 231,000.00	S/. 231,000.00
	Máquina homogeneizadora y purificadora	1	S/. 66,000.00	S/. 66,000.00
	Máquina empacadora	1	S/. 35,904.00	S/. 35,904.00
	Máquina de alta presión	1	S/. 99,000.00	S/. 99,000.00
	Stoka	2	S/. 1,488.89	S/. 2,977.79
	Carritos metálicos (mesas)	2	S/. 1,881.00	S/. 3,762.00
	Camara Frigorífica	1	S/. 13,530.00	S/. 13,530.00
	Tina de Lavado	2	S/. 3,102.00	S/. 6,204.00
Muebles	Escritorios con juego de 2 sillas	8	S/. 669.90	S/. 5,359.20
Tecnológico	Laptops	8	S/. 1,500.00	S/. 12,000.00
	Total		S/. 504,394.19	S/. 526,055.39

Nota: Tomado de Activos fijos Intangibles

El monto necesario para poder invertir en máquinas y muebles es S/.526 055.39

Tabla 91

Requerimientos de Activos Intangibles y Pre Operativos (2017)

Concepto	Nombre	Cantidad	Valor S/.	Total
Registro De Marca Y Gastos De Constitucion De La Empresa	Derecho de Trámite	1	S/. 542.39	S/. 542.39
	Publicación Diario el Peruano	1	S/. 28.11	S/. 28.11
	Elaboración de Minuta	1	S/. 500.00	S/. 500.00
	Gastos Notariales	1	S/. 450.00	S/. 450.00
	Inscripción en Registros Públicos	1	S/. 320.00	S/. 320.00
	Legalización de Libros Contables	1	S/. 120.00	S/. 120.00
	Autorización de planillas de pago	1	S/. 35.00	S/. 35.00
Licencias Municipales	Elaboración de Facturas	3	S/. 120.00	S/. 360.00
	Derecho de revisión de bomberos	1	S/. 90.00	S/. 90.00
	Derecho de trámite de ante proyecto	1	S/. 266.00	S/. 266.00
	Aprobación de ante proyecto	1	S/. 332.00	S/. 332.00
	Licencia municipal de funcionamiento	1	S/. 135.00	S/. 135.00
	Registro sanitario	1	S/. 365.00	S/. 365.00
	Certificado de defensa civil	1	S/. 226.80	S/. 226.80
Inmueble	Garantía	3	S/.19,500.00	S/. 58,500.00
	Remodelación	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
Marketing Pre-Operativo	Diseño de logo	1	S/. 809.95	S/. 809.95
	Campaña lanzamiento	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Software	Licencia de Software	1	S/. 300.00	S/. 300.00
HACCP	Implementación de ISO 22000	1	S/.20,000.00	S/. 20,000.00
	Certificación ISO 22000	1	S/.12,000.00	S/. 12,000.00
	Total		S/.66,140.25	S/.105,380.25

Nota: Tomado de Activos fijos Intangibles

El monto necesario para poder adquirir las Licencias Municipales, Software, realizar registros de marca, constitución de la empresa entre otros es de S/. 105 380.25

8.1.2 Inversión en Capital de Trabajo.

Para hallar el capital de trabajo se utilizó el método del Máximo Déficit Acumulado, el cual nos da de manera más segura el monto necesario, ya que para hallarlo se calcula el valor resultante entre los ingresos y gastos realizados en el 2017 de manera detallada en cada mes, tomando el monto del mes que haya

obtenido el mayor déficit acumulado, en este caso el monto obtenido fue de S/. 284,935.24, el detalle en la tabla 92

Tabla 92

Cálculo del Capital de Trabajo (2017)
(Expresado en soles)

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estacionalidad	12.94%	12.03%	9.96%	7.27%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%
Curva de Aprendizaje	50%	50%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%
Estacionalidad + Curva	6.47%	6.02%	4.98%	3.64%	4.93%	4.93%	4.93%	4.93%	6.85%	6.85%	7.32%	10.50%
Ingresos	S/. -	S/. 189,640	S/. 176,304	S/. 145,967	S/. 106,544	S/. 144,429	S/. 144,429	S/. 144,429	S/. 144,429	S/. 200,778	S/. 200,778	S/. 214,554
Costo de Ventas	S/. 174,047	S/. 161,808	S/. 133,965	S/. 97,784	S/. 88,369	S/. 88,369	S/. 88,369	S/. 88,369	S/. 92,135	S/. 92,135	S/. 98,457	S/. 141,229
Gasto de Herramientas	S/. 6,029	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795	S/. 795
Planilla	S/. 21,310	S/. 21,310	S/. 21,310	S/. 21,310	S/. 31,085	S/. 21,310	S/. 40,860	S/. 21,310	S/. 21,310	S/. 31,085	S/. 21,310	S/. 40,860
Gastos Administrativos	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541	S/. 11,541
Gastos de Ventas	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836	S/. 10,836
Pago a cuenta del IR (1.5%)	S/. -	S/. 2,845	S/. 2,645	S/. 2,190	S/. 1,598	S/. 2,166	S/. 2,166	S/. 2,166	S/. 2,166	S/. 3,012	S/. 3,012	S/. 3,218
Flujo de Caja	S/. -223,762.24	S/. -19,493.29	S/. -4,787.40	S/. 1,512.50	S/. -37,678.82	S/. 9,412.01	S/. -10,137.99	S/. 9,412.01	S/. 5,645.91	S/. 51,375.50	S/. 54,828.84	S/. 6,076.13
Saldo Acumulado	S/. -223,762.24	S/. -243,255.53	S/. -248,042.93	S/. -246,530.43	S/. -284,209.25	S/. -274,797.25	S/. -284,935.24	S/. -275,523.23	S/. -269,877.32	S/. -218,501.82	S/. -163,672.99	S/. -157,596.86

Capital de Trabajo	S/. 284,935.24

Nota: Tomado de Capital de Trabajo

En el mes de julio, mediante el método de máximo déficit acumulado, se obtiene el capital de trabajo cuyo monto asciende a S/. 284,935.24 debido a que es uno de los meses con menor estacionalidad lo cual proporciona un flujo de caja menor al resto, reforzado por el saldo acumulado del mes anterior.

8.1.3 Costo del Proyecto.

En esta parte se incluyen aquellas actividades necesarias para el desarrollo y estimación del proyecto el cual tendrá un costo total de S/. 916.370.88 y que estará conformado en su mayoría por un 57% de deuda con la cual se adquirirán los Activos Fijos, los cuales se deben emplear para alcanzar y producir los objetivos específicos de la organización:

Tabla 93

Costo del Proyecto (Expresado en Soles y en %)

Concepto		Inversión	Peso
Capital de Trabajo	S/.	284,935.24	31.09%
Activo Fijo	S/.	526,055.39	57.41%
Activo Intangible	S/.	105,380.25	11.50%
Total	S/.	916,370.88	100%

Nota: Tomado de Inversión de la Deuda

8.1.4 Inversiones Futuras.

Teniendo en cuenta las depreciaciones futuras, se identificó que las laptops poseen una devaluación de cuatro años, ya que, según el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, en su artículo 22º inciso b se clasifica a las laptops como equipos de procesamientos de datos el cual esta afecta a una depreciación anual del 25% teniendo que ser cambiadas en el 2020,

mientras que los demás activos (máquinas y equipos) poseen una vida útil con una depreciación anual del 10%.

Tabla 94

Inversiones Futuras

Concepto	Nombre	Cantidad	Valor S/.	Total
Tecnológico	Laptops	8	S/. 1,500.00	S/. 12,000.00

Nota: Tomado de Activos fijos Intangibles

8.2 Financiamiento

El financiamiento del proyecto está conformado por un 57%, el cual se obtendrá por medio de un préstamo otorgado por el Banco de Crédito del Perú y el 43% se obtendrá del aporte de los socios.

La elección del banco se dio al comparar las tasas efectivas anuales de tres instituciones financieras que son las siguientes (a) Banco de Crédito (10.60%); (b) Banco Interbank (12.00%); (c) Financiera CrediScotia (11.50%); y (d) Banco Financiero (11.30%).

8.2.1 Endeudamiento y Condiciones.

El financiamiento del proyecto se llevará a cabo a cinco años con el Banco de Crédito ya que los socios tienen apoyo de dicha entidad para financiamientos a largo plazo.

El monto a prestar es de S/. 526,055.39 el cual conforma un 57% de inversión en la estructura de financiamiento.

La Tabla 95 muestra la estructura de la inversión del Proyecto.

Tabla 95

Estructura de Inversiones del Proyecto

Concepto		Inversión	Peso
Capital de Trabajo (E)	S/.	390,315.49	43%
Pasivo (D)	S/.	526,055.39	57%
Total	S/.	916,370.88	100%

Nota: Tomado de Inversión de la Deuda

Los requisitos y/o condiciones para acceder al crédito se dan después de la aprobación de crédito de los socios (o de uno de ellos).

Los criterios son los siguientes:

1. *Requisitos.*

• Copia del DNI de los representantes legales.

• Escritura Pública de Constitución.

• Certificado de Vigencia de Poder.

• Copia de Ficha de RUC.

• Acreditar domicilio estable, caso contrario debe ser garantizado por una persona que acredite estabilidad domiciliaria.

2. *Ventajas.*

• Permite hacer crecer el negocio

• Tasa de interés preferencial.

• Se puede elegir la forma y frecuencia de pago.

• El monto de la cuota está en función de la capacidad de pago del empresario.

Por otro lado, las condiciones de la deuda se muestran en la tabla 96:

Tabla 96

Condiciones de la Deuda del Proyecto

Banco	BCP
Tasa Anual	10.6%
Tasa Mensual	0.84%
Plazo (meses)	60
Cuota Mensual	S/. 11,207.54

Nota: Tomado de Inversión de la Deuda

Según la tabla 96, la cuota será de S/. 11,207.54 por medio de 60 cuotas que podrán ser observadas a continuación en la tabla 97:

Tabla 97

Cronograma de la Deuda

Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Cuota	Escudo Fiscal
0	S/. 526,055.39				
1	S/. 519,283.11	S/. 6,772.27	S/. 4,435.26	S/. 11,207.54	S/. 1,197.52
2	S/. 512,453.74	S/. 6,829.37	S/. 4,378.16	S/. 11,207.54	S/. 1,182.10
3	S/. 505,566.79	S/. 6,886.95	S/. 4,320.58	S/. 11,207.54	S/. 1,166.56
4	S/. 498,621.78	S/. 6,945.02	S/. 4,262.52	S/. 11,207.54	S/. 1,150.88
5	S/. 491,618.21	S/. 7,003.57	S/. 4,203.96	S/. 11,207.54	S/. 1,135.07
6	S/. 484,555.59	S/. 7,062.62	S/. 4,144.92	S/. 11,207.54	S/. 1,119.13
7	S/. 477,433.42	S/. 7,122.17	S/. 4,085.37	S/. 11,207.54	S/. 1,103.05
8	S/. 470,251.21	S/. 7,182.21	S/. 4,025.32	S/. 11,207.54	S/. 1,086.84
9	S/. 463,008.44	S/. 7,242.77	S/. 3,964.77	S/. 11,207.54	S/. 1,070.49
10	S/. 455,704.61	S/. 7,303.83	S/. 3,903.70	S/. 11,207.54	S/. 1,054.00
11	S/. 448,339.19	S/. 7,365.41	S/. 3,842.12	S/. 11,207.54	S/. 1,037.37
12	S/. 440,911.68	S/. 7,427.51	S/. 3,780.02	S/. 11,207.54	S/. 1,020.61
13	S/. 433,421.55	S/. 7,490.13	S/. 3,717.40	S/. 11,207.54	S/. 966.52
14	S/. 425,868.26	S/. 7,553.28	S/. 3,654.25	S/. 11,207.54	S/. 950.11
15	S/. 418,251.30	S/. 7,616.97	S/. 3,590.57	S/. 11,207.54	S/. 933.55
16	S/. 410,570.11	S/. 7,681.19	S/. 3,526.35	S/. 11,207.54	S/. 916.85
17	S/. 402,824.16	S/. 7,745.95	S/. 3,461.59	S/. 11,207.54	S/. 900.01
18	S/. 395,012.90	S/. 7,811.26	S/. 3,396.28	S/. 11,207.54	S/. 883.03
19	S/. 387,135.79	S/. 7,877.11	S/. 3,330.42	S/. 11,207.54	S/. 865.91
20	S/. 379,192.26	S/. 7,943.53	S/. 3,264.01	S/. 11,207.54	S/. 848.64
21	S/. 371,181.76	S/. 8,010.50	S/. 3,197.03	S/. 11,207.54	S/. 831.23
22	S/. 363,103.72	S/. 8,078.04	S/. 3,129.50	S/. 11,207.54	S/. 813.67
23	S/. 354,957.57	S/. 8,146.15	S/. 3,061.39	S/. 11,207.54	S/. 795.96
24	S/. 346,742.74	S/. 8,214.83	S/. 2,992.71	S/. 11,207.54	S/. 778.10
25	S/. 338,458.66	S/. 8,284.09	S/. 2,923.45	S/. 11,207.54	S/. 760.10
26	S/. 330,104.72	S/. 8,353.93	S/. 2,853.60	S/. 11,207.54	S/. 741.94
27	S/. 321,680.36	S/. 8,424.37	S/. 2,783.17	S/. 11,207.54	S/. 723.62
28	S/. 313,184.96	S/. 8,495.39	S/. 2,712.14	S/. 11,207.54	S/. 705.16
29	S/. 304,617.94	S/. 8,567.02	S/. 2,640.52	S/. 11,207.54	S/. 686.53
30	S/. 295,978.69	S/. 8,639.25	S/. 2,568.29	S/. 11,207.54	S/. 667.75
31	S/. 287,266.60	S/. 8,712.09	S/. 2,495.45	S/. 11,207.54	S/. 648.82
32	S/. 278,481.06	S/. 8,785.54	S/. 2,421.99	S/. 11,207.54	S/. 629.72
33	S/. 269,621.45	S/. 8,859.61	S/. 2,347.92	S/. 11,207.54	S/. 610.46
34	S/. 260,687.14	S/. 8,934.31	S/. 2,273.22	S/. 11,207.54	S/. 591.04
35	S/. 251,677.50	S/. 9,009.64	S/. 2,197.90	S/. 11,207.54	S/. 571.45
36	S/. 242,591.90	S/. 9,085.60	S/. 2,121.94	S/. 11,207.54	S/. 551.70
37	S/. 233,429.70	S/. 9,162.20	S/. 2,045.33	S/. 11,207.54	S/. 531.79
38	S/. 224,190.25	S/. 9,239.45	S/. 1,968.09	S/. 11,207.54	S/. 511.70
39	S/. 214,872.90	S/. 9,317.35	S/. 1,890.19	S/. 11,207.54	S/. 491.45
40	S/. 205,476.99	S/. 9,395.91	S/. 1,811.63	S/. 11,207.54	S/. 471.02
41	S/. 196,001.87	S/. 9,475.12	S/. 1,732.41	S/. 11,207.54	S/. 450.43
42	S/. 186,446.86	S/. 9,555.01	S/. 1,652.52	S/. 11,207.54	S/. 429.66
43	S/. 176,811.29	S/. 9,635.57	S/. 1,571.96	S/. 11,207.54	S/. 408.71
44	S/. 167,094.48	S/. 9,716.81	S/. 1,490.73	S/. 11,207.54	S/. 387.59
45	S/. 157,295.74	S/. 9,798.73	S/. 1,408.80	S/. 11,207.54	S/. 366.29
46	S/. 147,414.40	S/. 9,881.35	S/. 1,326.19	S/. 11,207.54	S/. 344.81
47	S/. 137,449.74	S/. 9,964.66	S/. 1,242.88	S/. 11,207.54	S/. 323.15
48	S/. 127,401.06	S/. 10,048.67	S/. 1,158.86	S/. 11,207.54	S/. 301.30
49	S/. 117,267.67	S/. 10,133.40	S/. 1,074.14	S/. 11,207.54	S/. 279.28
50	S/. 107,048.84	S/. 10,218.83	S/. 988.70	S/. 11,207.54	S/. 257.06
51	S/. 96,743.85	S/. 10,304.99	S/. 902.55	S/. 11,207.54	S/. 234.66
52	S/. 86,351.98	S/. 10,391.87	S/. 815.66	S/. 11,207.54	S/. 212.07
53	S/. 75,872.49	S/. 10,479.49	S/. 728.05	S/. 11,207.54	S/. 189.29
54	S/. 65,304.65	S/. 10,567.84	S/. 639.69	S/. 11,207.54	S/. 166.32
55	S/. 54,647.71	S/. 10,656.94	S/. 550.59	S/. 11,207.54	S/. 143.15
56	S/. 43,900.92	S/. 10,746.79	S/. 460.74	S/. 11,207.54	S/. 119.79
57	S/. 33,063.52	S/. 10,837.40	S/. 370.14	S/. 11,207.54	S/. 96.24
58	S/. 22,134.75	S/. 10,928.77	S/. 278.76	S/. 11,207.54	S/. 72.48
59	S/. 11,113.83	S/. 11,020.91	S/. 186.62	S/. 11,207.54	S/. 48.52
60	S/. 0.00	S/. 11,113.83	S/. 93.70	S/. 11,207.54	S/. 24.36

Nota: Tomado de Inversión de la Deuda

Tabla 98

Cronograma de la Deuda (En Términos Anuales)

Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Cuota
0	S/. 526,055.39			
1	S/. 440,911.68	S/. 85,143.71	S/. 49,346.72	S/. 134,490.42
2	S/. 346,742.74	S/. 94,168.94	S/. 40,321.48	S/. 134,490.42
3	S/. 242,591.90	S/. 104,150.85	S/. 30,339.58	S/. 134,490.42
4	S/. 127,401.06	S/. 115,190.84	S/. 19,299.59	S/. 134,490.42
5	S/. 0.00	S/. 127,401.06	S/. 7,089.36	S/. 134,490.42

Nota: Tomado de Inversión de la Deuda

8.2.2 Capital y Costo de Oportunidad

Para calcular la tasa de descuento y, así calcular los indicadores financieros respectivos, se tomó en cuenta las siguientes premisas:

- Beta Desapalancada: Se considera la beta de la industria en base al giro del negocio de la empresa. Para este caso, se tomó de referencia la beta de la industria de bebidas (Beverage). Fuente: Damodarán (2016)
- Beta Apalancada: Se procedió a apalancar la Beta Desapalancada de la industria Beverage con respecto a la estructura de la empresa (Deuda/Capital).
- Impuesto a la Renta: El IR de Perú es de 27% en el año 2017 y 26% en los años 2018 en adelante.
- Tasa Libre Riesgo: Se tomó la Tasa de Libre Riesgo histórico desde 1928 al 2015, promedio aritmético. Fuente: Damodarán (2016)
- Riesgo de Mercado: Se tomó la Tasa de Rendimiento de Mercado histórico desde 1964 al 2013, promedio aritmético. Fuente: Damodarán (2016)

- Inflación de Estados Unidos: Se obtuvo un promedio de los últimos diez años de la inflación de Estados Unidos.
- Riesgo País del Perú: De acuerdo a lo publicado por el BCRP para los últimos 120 meses se realizó un promedio y se sacó como resultado 194.94 puntos que equivale a 2.34%.
- Inflación de Perú: Se obtuvo datos en el BCRP y se procedió a realizar un promedio de los últimos diez años.

Tabla 99

Datos para la Evaluación Financiera

Concepto	Tasa %
Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U.	0.74%
Rendimiento del Mercado E.E.U.U.	8.64%
Tasa de descuento nominal E.E.U.U.	14.91%
Beta desapalancada	0.910
Beta apalancada	1.793
Inflación EE. UU.	2.10%
Inflación de Perú	2.93%
Riesgo País Perú (en puntos basicos)	1.91%
Tasa Impositiva Perú (IR)	28.00%
Costo Promedio de Deuda (Kd)	7.45%
Riesgo Region	3.88%

Nota: *Tomado de Cockwacc*

Tabla 100

Costo de Oportunidad Apalancado

Cálculo del COK	
COK Nominal USA	14.91%
COK Real USA	12.55%
COK Real Peru	14.46%
COK del proyecto	18.34%

Nota: Tomado de Cockwacc

Tabla 101

Costo de la Deuda

Cálculo de Costo promedio de deuda				
Concepto	Kd	%	al 100%	Kd Ponderado
Deuda	10.60%	100.00%	100.00%	10.60%
Total	10.60%	100.00%	100.00%	10.60%
Inflación del Perú	2.93%			
Kd Real	7.45%			

Nota: Tomado de Cockwacc

8.2.3 Costo de Capital Promedio Ponderado [COK].

El Costo Promedio Ponderado de Capital se obtiene de ponderar las dos fuentes de financiamiento que tiene el inversionista: Fondos propios y deuda. El costo del primero se encuentra representado por el costo de oportunidad del accionista; y el costo del segundo, por la tasa de interés que paga por la deuda.

A través del modelo Capital Asset Pricing Model ([CAPM], 2016), se obtuvo el COK Real Perú. La tasa promedio del capital, también llamada Weighted Average Cost of Capital ([WACC], 2016), se obtiene mediante la ponderación de la tasa costo de la deuda real y la tasa de oportunidad del capital del accionista real.

Tabla 102

Costo de Capital Promedio Ponderado

Concepto	%	%
COK	18.34%	-
Costo Deuda (Kd Real)	7.45%	-
Razón Capital (C/(D+C)	42.59%	-
Razón Endeudamiento (D/(D+C)	57.41%	-
Impuesto a la renta	28.00%	-
WACC	10.89%	-
Descripción	S/.	%
FCF Año 0 - Capital propio	S/. 390,315.49	42.59%
Deuda - Deuda /terceros	S/. 526,055.39	57.41%
Total	S/. 916,370.88	100.00%
Estructura de Financiamiento	S/.	%
Deuda Activo Fijo	S/. 526,055.39	100.00%

Nota: Tomado de Cok-Wacc

8.3 Presupuestos Base

La planificación financiera requiere de presupuestos para llevar acabo los objetivos planteados por la empresa. A continuación, se mencionará cada uno de ellos al detalle.

8.3.1 Presupuesto de Ventas.

La tabla 103 muestra el presupuesto de ventas está expresado en botellas de 650 ml, de manera mensual, tomando en cuenta la estacionalidad del producto. Vale mencionar que dicha presentación se encuentra validada en los resultados obtenidos en el focus group y encuestas como el tamaño ideal del producto.

Tabla 103

Presupuesto de Ventas- Mensual

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018	31,606.71	29,383.98	24,327.89	17,757.40	24,071.42	24,071.42	24,071.42	24,071.42	33,463.06	33,463.06	35,759.06	51,293.74
2019	67,306.73	62,573.41	51,806.41	37,814.52	34,173.51	34,173.51	34,173.51	34,173.51	35,629.91	35,629.91	38,074.59	54,615.20
2020	71,651.33	66,612.48	55,150.48	40,255.42	36,379.38	36,379.38	36,379.38	36,379.38	37,929.80	37,929.80	40,532.28	58,140.57
2021	76,262.12	70,899.02	58,699.43	42,845.87	38,720.41	38,720.41	38,720.41	38,720.41	40,370.60	40,370.60	43,140.55	61,881.93
2022	81,154.86	75,447.68	62,465.41	45,594.73	41,204.59	41,204.59	41,204.59	41,204.59	42,960.65	42,960.65	45,908.31	65,852.09

Nota: Tomado de Ingresos-Costos

Tabla 104

Presupuesto Anual del Costo de Ventas (2017-2021)

Año	Total
2018	353,341
2019	520,145
2020	553,720
2021	589,352
2022	627,163

Nota: Adaptado de Ingresos-Costos

A pesar de tener una caída en ventas desde marzo hasta agosto (por un tema de estacionalidad), el presupuesto de ventas anual se mantiene en crecimiento, debido a la tendencia de consumir más productos naturales.

8.3.2 Presupuestos de Costos de Producción.

Tabla 105

Costeo y Consumo de Materia Prima por Litro de Jugo

Insumo	Contenido	Medida	Merma	Costo	Consumo	C/Merma	Costo por Litro
Cocona	1	KG	10%	S/. 4.50	0.2000	0.2222	S/. 1.00
Pulpa de Aguaje	1	KG	3%	S/. 11.00	0.1840	0.1897	S/. 2.09
Stevia	1	KG	0%	S/. 180.00	0.0046	0.0046	S/. 0.83
Agua	1	LT	0%	S/. 0.003	0.5000	0.5000	S/. 0.002
Botella de 650ml	1	UN	5%	S/. 0.59	1.0000	1.0526	S/. 0.62
Etiqueta	1	UN	5%	S/. 0.18	1.0000	1.0526	S/. 0.19
							S/. 4.72

Nota: Tomado de Producción y Compras

Para la elaboración de un litro de Jugo de aguaje y cocona endulzado con stevia, se requieren los insumos que se detallan en el cuadro anterior.

Obteniendo un costo por litro de S/. 4.72

8.3.3 Presupuesto de Compras.

Tabla 106

Programa Total de Compras de Materia Prima por Año (Considerando Merma)

Años	Inventario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cocona	15	KG	55,963	80,143	84,404	89,835	95,598
Aguaje	15	KG	47,770	68,411	72,048	76,684	81,603
Stevia	10	KG	1,158	1,659	1,747	1,860	1,979
Agua	0	LT	125,916	180,322	189,909	202,128	215,095
Botella de 650ml	10	UN	407,826	584,039	615,090	654,666	696,663
Etiqueta	10	UN	407,826	584,039	615,090	654,666	696,663

Nota: Tomado de Producción y Compras

Tabla 107

Presupuesto Anual de Compras

Años	Inventario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cocona	15	KG	262,326	365,178	380,617	405,275	431,270
Aguaje	15	KG	547,368	761,979	794,195	845,646	899,887
Stevia	10	KG	214,310	301,116	314,930	335,286	356,793
Agua	0	LT	378	541	570	606	645
Botella de 650ml	10	UN	245,205	344,526	360,332	383,623	408,230
Etiqueta	10	UN	75,448	106,008	110,871	118,038	125,609
Total			S/. 1,345,034.51	S/. 1,879,347.50	S/.1,961,515.08	S/. 2,088,473.93	S/.2,222,434.55

Nota: *Tomado de Producción y Compras*

El presupuesto de compras es netamente financiero, usado en un futuro en el flujo de caja.

Éste viene a ser el resultado del costo de cada insumo por la producción tomando en cuenta la merma (expresado en kilos o litros, dependiendo de cada insumo)

8.3.4 Presupuesto de Costo de Ventas.

Tabla 108

Presupuesto de Existencias

Años	Inventario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cocona	15	KG	10,493	15,027	15,826	16,844	17,925
Aguaje	15	KG	21,895	31,355	33,022	35,147	37,401
Stevia	10	KG	5,792	8,295	8,736	9,298	9,894
Agua	0	LT	-	-	-	-	-
Botella de 650ml	10	UN	6,627	9,491	9,995	10,638	11,321
Etiqueta	10	UN	2,039	2,920	3,075	3,273	3,483
Total			S/. 46,846.21	S/. 67,087.41	S/. 70,654.20	S/. 75,200.28	S/. 80,024.33

Nota: Tomado de Producción y Compras

Tabla 109

Presupuesto de Stock Inicial

Años	Inventario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cocona	15	KG	-	10,493	15,027	15,826	16,844
Aguaje	15	KG	-	21,895	31,355	33,022	35,147
Stevia	10	KG	-	5,792	8,295	8,736	9,298
Agua	0	LT	-	-	-	-	-
Botella de 650ml	10	UN	-	6,627	9,491	9,995	10,638
Etiqueta	10	UN	-	2,039	2,920	3,075	3,273
Total			S/.-	S/. 46,846.21	S/.67,087.41	S/. 70,654.20	S/.75,200.28

Nota: Tomado de Producción y Compras

Tabla 110

Presupuesto Anual de Costo de Ventas

Años	Inventario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cocona	15	KG	251,833	360,644	379,818	404,257	430,189
Aguaje	15	KG	525,473	752,519	792,527	843,521	897,632
Stevia	10	KG	208,517	298,613	314,489	334,724	356,197
Agua	0	LT	378	541	570	606	645
Botella de 650ml	10	UN	238,578	341,663	359,828	382,980	407,548
Etiqueta	10	UN	73,409	105,127	110,716	117,840	125,399
Total			S/.1,298,188.30	S/. 1,859,106.31	S/. 1,957,948.29	S/.2,083,927.85	S/. 2,217,610.50

Nota: Tomado de Producción y Compras

El costo de ventas es más contable, solo considera las existencias que están saliendo de inventario para una futura producción.

Éste viene a ser las compras menos las existencias, agregando el stock inicial que se tiene, en cada año.

8.3.5 Presupuesto de Gastos Administrativos.

Tabla 111

Presupuesto de Gastos Operativos

Concepto	Gasto Mensual	2018	2019	2020	2021	2022
Alquiler de Planta y Oficinas	S/. 6,500.00	S/. 78,000.00	S/. 78,000.00	S/. 78,000.00	S/. 78,000.00	S/. 78,000.00
Servicio Externo de Contabilidad	S/. 500.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Servicio de Logística/Entrega	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00
Internet+Teléfono	S/. 300.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Luz de Oficina	S/. 50.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Agua de Oficina	S/. 20.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00
Renovación Anual de ISO 22000 (2018 - 2019)		S/. 12,000.00	S/. 12,000.00			
Total		S/. 136,440.00	S/.136,440.00	S/. 124,440.00	S/.124,440.00	S/. 124,440.00

Nota: *Tomado de Administración de Ventas*

Tabla 112

Presupuesto Anual de Consumo de Luz de Activos Fijos

Gasto General	2018	2019	2020	2021	2022
Consumo de Luz	S/. 2,049.63	S/. 2,049.63	S/. 2,049.63	S/. 2,049.63	S/. 2,049.63

Nota: Tomado de Administración de Ventas

Tabla 113

Presupuesto de Gastos Administrativos

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Administrativo	S/. 138,489.63	S/. 138,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63

Nota: Tomado de Administración de Ventas

En este cuadro se toman en cuenta los gastos operativos (alquiler de planta y oficina, servicios básicos, externos y de logística, además de la renovación anual del ISO) más el consumo de luz de los activos fijos que se consumen en cada año.

8.3.6 Presupuesto de Marketing y Ventas.

Tabla 114

Presupuesto Anual de Publicidad

Descripción	Unidades	Precio	Total
Publicidad en Revista Caretas	20	S/. 3,000.00	S/. 60,000.00
Publicidad en Revista Metro	20	S/. 1,500.00	S/. 30,000.00
Kits de Belleza Jar	28	S/. 35.00	S/. 980.00
Tarjetas personalizadas	28	S/. 3.80	S/. 106.40
Campaña de Degustación	52	S/. 120.00	S/. 6,240.00
Publicidad por Facebook	12	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Blogger "Divina Ejecutiva" video	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Blogger "Divina Ejecutiva" post	11	S/. 1,400.00	S/. 15,400.00
Blogger "Cinnamon Style" video	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Blogger "Cinnamon Style" post	11	S/. 1,200.00	S/. 13,200.00
Total			S/. 130,026.40

Nota: Tomado de Administración de Ventas

En cuanto a publicidad, la empresa va a invertir en dos tipos de revista (Caretas y Supermercados Metro). Además, invertirá en kits de belleza y tarjetas personalizadas para figuras públicas con el fin de que ellas publiquen y comenten a cerca del producto que la empresa oferta, por medio de sus cuentas de Facebook o Twitter. Por otro lado, se realizarán campañas de degustación para dar a conocer el producto y prestará información vía Facebook y dos bloggers reconocidos (Divina Ejecutiva y Cinnamon Style).

Tabla 115

Presupuesto de Gastos de Venta

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos de Venta	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40

Nota: Tomado de Administración de Ventas

La sumatoria del presupuesto anual de publicidad dará como resultado 130,026.40 Soles en gastos de ventas, durante los periodos 2018-2022.

8.3.7 Presupuesto de Gastos Financieros.

Tabla 116

Cronograma Anual de la Deuda Incluyendo Escudo Fiscal

Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Cuota	Escudo Fiscal
0	S/. 526,055.39				
1	S/. 440,911.68	S/. 85,143.71	S/. 49,346.72	S/. 134,490.42	S/. 13,323.61
2	S/. 346,742.74	S/. 94,168.94	S/. 40,321.48	S/. 134,490.42	S/. 10,483.59
3	S/. 242,591.90	S/. 104,150.85	S/. 30,339.58	S/. 134,490.42	S/. 7,888.29
4	S/. 127,401.06	S/. 115,190.84	S/. 19,299.59	S/. 134,490.42	S/. 5,017.89
5	S/. 0.00	S/. 127,401.06	S/. 7,089.36	S/. 134,490.42	S/. 1,843.23

Nota: Tomado de Inversión de Deuda

El cronograma anual de la deuda incluye el monto total financiado; y los intereses (o gastos financieros) en los que incurrirá la empresa año tras año.

8.4 Presupuesto de Resultados

Esta sección explica de qué manera la empresa busca comunicar los resultados de sus principales actividades con fines de brindar un informe anual para los accionistas.

Para este punto es necesario tener en consideración que la empresa realiza el cálculo del presupuesto de resultados, tomando en cuenta las siguientes premisas:

- El horizonte de evaluación es de cinco años.
- La empresa iniciará sus operaciones en el año 2018.
- El Impuesto a la Renta para el año 2018 es de 27%, para los años sucesivos es de 26% de las utilidades anuales.
- Los importes expresados en el estado de resultados no incluyen IGV.
- Utilidad Bruta = Ventas -Costos de ventas

- Depreciación: Se considera la depreciación de cada área, la depreciación de producción está incluida en el costo de ventas. Se deprecian de acuerdo al tipo de activo, siendo maquinarias cinco años, tecnológico cuatro años y muebles diez años.
- Amortización de Intangibles: Se amortizan de acuerdo al tiempo del proyecto, es decir cinco años.
- Utilidad antes de Impuestos: Utilidad Bruta - Gastos Administrativos - Gastos de ventas (ambas partidas incluyen la depreciación y amortización).

8.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.

El estado de ganancias y pérdidas presenta información sobre la rentabilidad, además de proveer información sobre los montos para un periodo de tiempo donde busca medir la utilidad neta, teniendo en cuenta los ingresos y gastos. (Stickney,Weil, et al., 2011).

En la tabla 117 se puede apreciar que el proyecto presenta utilidades netas positivas y crecientes.

Tabla 117

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Tasas Impositivas		27%	26%	26%	26%	26%
Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	S/.	2,120,043.43	S/. 3,120,868.32	S/. 3,322,318.03	S/. 3,536,110.53	S/. 3,762,976.50
Costo de Ventas	S/.	1,298,188.30	S/. 1,859,106.31	S/. 1,957,948.29	S/. 2,083,927.85	S/. 2,217,610.50
Utilidad Bruta	S/.	821,855.13	S/. 1,261,762.01	S/. 1,364,369.74	S/. 1,452,182.68	S/. 1,545,366.00
Gasto de Herramientas	S/.	14,779.11	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64
Planilla	S/.	314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00
Gastos Administrativos	S/.	138,489.63	S/. 138,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63
Gastos de Ventas	S/.	130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40
Depreciación	S/.	103,922.16	S/. 103,922.16	S/. 103,922.16	S/. 103,922.16	S/. 103,922.16
Amortización	S/.	21,076.05	S/. 21,076.05	S/. 21,076.05	S/. 21,076.05	S/. 21,076.05
Utilidad Operativa	S/.	99,197.79	S/. 544,338.13	S/. 658,945.86	S/. 746,758.81	S/. 839,942.12
Gasto Financiero	S/.	49,346.72	S/. 40,321.48	S/. 30,339.58	S/. 19,299.59	S/. 7,089.36
Utilidad Antes de Imp	S/.	49,851.07	S/. 504,016.65	S/. 628,606.29	S/. 727,459.22	S/. 832,852.76
Imp a la Renta	S/.	13,459.79	S/. 131,044.33	S/. 163,437.63	S/. 189,139.40	S/. 216,541.72
Utilidad neta	S/.	36,391.28	S/. 372,972.32	S/. 465,168.65	S/. 538,319.82	S/. 616,311.04

Nota: Tomado de Estado de Ganancias y Pérdidas-Balance General

8.4.2 Balance Proyectado.

El balance General brinda información en una fecha determinada (cierre fiscal), sobre los recursos productivos de la empresa y de qué manera se logró un financiamiento para costear dichos recursos. (Stickney. Weil, et al., 2011).

En el proyecto se puede apreciar que el balance se muestra positivo durante los cinco años del proyecto, además de dividir la información contemplando la depreciación y otros elementos.

Tabla 118

Balance Proyectado

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activo	S/. 916,370.88	S/. 867,618.45	S/. 1,146,421.83	S/. 1,507,439.64	S/. 1,930,568.63	S/. 2,419,478.61
Activo Corriente	S/. 284,935.24	S/. 361,181.02	S/. 764,982.61	S/. 1,250,998.63	S/. 1,787,125.82	S/. 2,401,034.01
Caja y Bancos	S/. 284,935.24	S/. 6,572.39	S/. 370,204.03	S/. 831,501.03	S/. 1,340,633.93	S/. 1,925,897.15
Cuentas por Cobrar		S/. 307,762.42	S/. 327,691.17	S/. 348,843.39	S/. 371,291.61	S/. 395,112.53
Existencias		S/. 46,846.21	S/. 67,087.41	S/. 70,654.20	S/. 75,200.28	S/. 80,024.33
Activo No Corriente	S/. 631,435.64	S/. 506,437.43	S/. 381,439.22	S/. 256,441.02	S/. 143,442.81	S/. 18,444.60
Activo Fijo (Neto)	S/. 526,055.39	S/. 422,133.23	S/. 318,211.07	S/. 214,288.92	S/. 122,366.76	S/. 18,444.60
Activo Intangible (Neto)	S/. 105,380.25	S/. 84,304.20	S/. 63,228.15	S/. 42,152.10	S/. 21,076.05	S/. -
Pasivo y Patrimonio	S/. 916,370.88	S/. 867,618.45	S/. 1,146,421.83	S/. 1,507,439.64	S/. 1,930,568.63	S/. 2,419,478.61
Pasivo	S/. 526,055.39	S/. 440,911.68	S/. 346,742.74	S/. 242,591.90	S/. 127,401.06	S/. -
Pasivo Corriente	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Cuentas por Pagar		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Pasivo No Corriente	S/. 526,055.39	S/. 440,911.68	S/. 346,742.74	S/. 242,591.90	S/. 127,401.06	S/. -
Prestamo (Deuda Largo Plazo)	S/. 526,055.39	S/. 526,055.39	S/. 526,055.39	S/. 526,055.39	S/. 526,055.39	S/. 526,055.39
Amortización		S/. -85,143.71	S/. -179,312.64	S/. -283,463.49	S/. -398,654.32	S/. -526,055.39
Patrimonio	S/. 390,315.49	S/. 426,706.77	S/. 799,679.09	S/. 1,264,847.74	S/. 1,803,167.57	S/. 2,419,478.61
Capital Social**	S/. 390,315.49	S/. 390,315.49	S/. 390,315.49	S/. 390,315.49	S/. 390,315.49	S/. 390,315.49
Resultado Acumulado			S/. 36,391.28	S/. 409,363.60	S/. 874,532.25	S/. 1,412,852.08
Resultado del Ejercicio		S/. 36,391.28	S/. 372,972.32	S/. 465,168.65	S/. 538,319.82	S/. 616,311.04

Nota: Tomado de Estado de Ganancias y Pérdidas-Balance General

8.4.3 Flujo de Caja Proyectado.

El flujo de caja proyectado brinda información sobre el efectivo generado a partir del inicio de las actividades de la empresa sean estas operativas, de inversión o financieras durante un periodo de tiempo establecido, revisando de donde se obtiene el efectivo y de donde se gasta el mismo. (Stickney, Weil, et al., 2011).

Tabla 119

Flujo de Caja Proyectado

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		S/. 1,812,281.01	S/. 3,100,939.57	S/. 3,301,165.81	S/. 3,513,662.32	S/. 3,739,155.57
Compras		S/. 1,345,034.51	S/. 1,879,347.50	S/. 1,961,515.08	S/. 2,088,473.93	S/. 2,222,434.55
Utilidad Bruta		S/. 467,246.50	S/. 1,221,592.07	S/. 1,339,650.73	S/. 1,425,188.39	S/. 1,516,721.02
Gasto de Herramientas		S/. 14,779.11	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64
Planilla		S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00
Gastos Administrativos		S/. 138,489.63	S/. 138,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63
Gastos de Ventas		S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40
Impuesto a la Renta**		S/. 13,459.79	S/. 131,044.33	S/. 163,437.63	S/. 189,139.40	S/. 216,541.72
Flujo de efectivo operativo	S/. -	S/. -143,872.43	S/. 498,122.07	S/. 595,787.42	S/. 655,623.33	S/. 719,753.64
Activo Fijo	S/. 526,055.39				S/. 12,000.00	
Capital de Trabajo	S/. 284,935.24	S/. 134,511.53	S/. 27,074.97	S/. 28,733.85	S/. 30,490.94	S/. 505,746.53
Activo Intangible	S/. 105,380.25					
Flujo de Caja Económico	S/. -916,370.88	S/. -278,383.95	S/. 471,047.09	S/. 567,053.57	S/. 613,132.39	S/. 1,225,500.16
Prestamo	S/. 526,055.39					
Cuota (Pago de Servicio de Deuda)		S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42
Flujo de Caja Financiero	S/. -390,315.49	S/. -412,874.38	S/. 336,556.67	S/. 432,563.15	S/. 478,641.97	S/. 1,091,009.74
Flujo de Caja Acumulado		S/. -412,874.38	S/. -76,317.71	S/. 356,245.44	S/. 834,887.41	S/. 1,925,897.15

Nota: Tomado de Flujo de Caja

Ratios de flujo de caja económico.

De acuerdo al flujo de caja económico, que permite conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto, se presenta una Tasa interna de retorno ([TIR],2016) de 28.30% y una Valor actual neto económico ([VAN], 2016) de S/. 767,747.06, con esta información se puede obtener el periodo de recuperación o payback, el cual resulta que, en tres años, siete meses y seis días se recuperara toda la inversión generada.

Tabla 120

Ratios-Flujo de Caja Económico

Tir Económica:	28.30%
VAN Económico:	S/. 767,747.06
Payback Libre (Periodo de Recuperación):	3 años, 7 meses y 6 días

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Económico	S/. -916,370.88	S/. -278,383.95	S/. 471,047.09	S/. 567,053.57	S/. 613,132.39	S/. 1,225,500.16
Flujo Descontado	S/. -916,370.88	S/. -251,039.74	S/. 383,054.78	S/. 415,832.98	S/. 613,132.39	S/. 1,225,500.16
Acumulado	S/. -916,370.88	S/. -1,167,410.62	S/. -784,355.84	S/. -368,522.85	S/. 244,609.54	S/. 1,470,109.70

Nota: Tomado de Flujo de Caja

Ratios de flujo de caja financiero.

De acuerdo al flujo de caja financiero, que define como la circulación de efectivo que muestra las entradas y salidas de capital de una empresa fruto de su actividad económica, se presenta una TIR de 38.11% y un VAN de s/476,106.10, con esta información se puede obtener el periodo de recuperación o payback, el cual resulta que en tres años y 13 días.

Tabla 121

Ratios- Flujo de Caja Financiero

Tir Financiera:	38.11%
VAN Financiero:	S/. 476,106.10
Payback Inv.(Periodo de Recuperación):	3 años, 6 meses y 29 días

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Económico	S/. -916,370.88	S/. -278,383.95	S/. 471,047.09	S/. 567,053.57	S/. 613,132.39	S/. 1,225,500.16
Flujo Descontado	S/. -916,370.88	S/. -251,039.74	S/. 383,054.78	S/. 415,832.98	S/. 613,132.39	S/. 1,225,500.16
Acumulado	S/. -916,370.88	S/. -1,167,410.62	S/. -784,355.84	S/. -368,522.85	S/. 244,609.54	S/. 1,470,109.70

Nota: Tomado de Flujo de Caja

Capítulo IX: Evaluación Económico – Financiera

9.1 Evaluación Financiera

Los indicadores que serán utilizados en este capítulo son TIR, VAN, la Rentabilidad del patrimonio ([ROE], 2016), Rentabilidad sobre activos ([ROA], 2016) y las ratios con los cuales so podrá evaluar la factibilidad del proyecto.

9.1.1 TIR.

Siendo la tasa de interés que devuelve el VAN a un valor igual a cero, es la que demuestra el rendimiento mínimo que debe tener el proyecto para que pueda ser llevado a cabo; en este proyecto se han identificado la TIR Financiera ([TIRF], 2016) y la TIR Económica ([TIRE], 2016).

TIR económica.

Tabla 122

Flujo de Caja Económico en S/.

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja Económico	S/. -916,370.88	S/. -278,383.95	S/. 471,047.09	S/. 567,053.57	S/. 613,132.39	S/. 1,225,500.16

Nota: Tomado de Flujo de Caja

En base a los flujos de caja económicos obtenidos desde el 2017 al 2022 se consiguió una TIRE de 28.30% la cual es mayor al WACC de 10.89% lo cual demuestra que es rentable para los propietarios.

TIR financiera.

Tabla 123

Flujo de Caja Financiero en S/.

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Préstamo	S/. 526,055.39					
Cuota (Pago de Servicio de Deuda)		S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42
Flujo de Caja Financiero	S/. -390,315.49	S/. -412,874.38	S/. 336,556.67	S/. 432,563.15	S/. 478,641.97	S/. 1,091,009.74

Nota: Tomado de Flujo de Caja

En base a los flujos de caja económicos obtenidos desde el 2017 al 2022 se consiguió una TIRF de 38.11% la cual es mayor al COK de 18.34% haciendo que este proyecto sea rentable para el inversionista

9.1.2 VAN.

Con la finalidad de medir la rentabilidad del proyecto, se traen al presente los flujos de caja futuros, pudiendo evaluar el VANE a través de los flujos económicos proyectados y el VANF a través de los flujos financieros.

Van económico.

Teniendo en cuenta que anteriormente se obtuvo un WACC de 10.89% para ser la tasa aplicada en los flujos económicos del 2017 al 2022, se obtuvo un resultado que demuestra que el proyecto es viable ya que cubre todos sus costos dándonos una riqueza adicional de S/. 767,747.06 el cual es el VANE.

Van financiero.

Consiste en traer los flujos de caja financieros al presente para calcular la rentabilidad del proyecto incorporando el capital de terceros, en este caso se utilizó un COK de 18.34% dando como resultado un VANF de S/. 476,106.10

9.1.3 ROE.

El objetivo de medir este rendimiento nace de la necesidad de establecer el margen de beneficio que le ha generado el negocio a través de la utilidad que éste ha obtenido cuando desarrolló sus actividades, inclinados a conseguir la máxima rentabilidad y de esa manera satisfacer las expectativas económicas.

Tabla 124

Rentabilidad del Patrimonio

Ratios de Rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022
ROE	8.53%	46.64%	36.78%	29.85%	25.47%
Ulidad Neta	36,391.28	372,972.32	465,168.65	538,319.82	616,311.04
Capital Contable (Patrimonio)	426,706.77	799,679.09	1,264,847.74	1,803,167.57	2,419,478.61

Nota: Adaptado de Flujo de Caja

Lo que se observa es que se inicia con una rentabilidad alta en el ejercicio del año 2018 con un 8.53%. La cual tiene una tendencia positiva ya que se puede decir que por cada S/. 100.00 de patrimonio el negocio generará al final del flujo una rentabilidad de S/. 25.00.

9.1.4 Ratios.

Este análisis se realiza analizando todos los ratios obtenidos en base a la proyección de la empresa, tomando como referencia los años 2018 y 2022, los resultados se verán a continuación:

Ratios de gestión.

Evalúan la eficiencia de la empresa respecto a sus cobros, pagos, inventarios y activos.

Rotación de Inventarios.

Tabla 125

Rotación de Inventarios

Rotación de Inventarios	2018	2019	2020	2021	2022
	13	13	13	13	13
Costo de Ventas	1,298,188.30	1,859,106.31	1,957,948.29	2,083,927.85	2,217,610.50
Prom. Inventarios	46,846.21	67,087.41	70,654.20	75,200.28	80,024.33

Nota: Adaptado de Estado de Ganancias y Pérdidas-Balance General

La empresa posee un promedio de 13 días de rotación lo cual es un rango aceptable para un producto de consumo directo.

Rotación de cuentas por cobrar.

Tabla 126

Rotación de Cuentas por Cobrar

Ratios de Gestión	2018	2019	2020	2021	2022
Rotación de Cuentas por Cobrar	52 ds	38 ds	38 ds	38 ds	38 ds
Ventas Netas	2,120,043.43	3,120,868.32	3,322,318.03	3,536,110.53	3,762,976.50
Cuentas por Cobrar	307,762.42	327,691.17	348,843.39	371,291.61	395,112.53

Nota: Adaptado de Estado de Ganancias y Pérdidas-Balance General

La empresa cuenta con un periodo promedio de cobro de 52 días entre el 2018 y el 2022, por lo que se considera que se está manejando bien los índices ya que el periodo promedio de cobro para las empresas es entre 45 y 60 días. Su sistema de cobro se reduce manteniendo una rotación considerable.

Ratios de endeudamiento.

Estos ratios expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales y muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio.

Endeudamiento patrimonial.

Tabla 127

Endeudamiento Patrimonial

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Endeudamiento Patrimonial	103.33%	43.36%	19.18%	7.07%	0.00%
Pasivo Total	440,911.68	346,742.74	242,591.90	127,401.06	0
Patrimonio Neto	426,706.77	799,679.09	1,264,847.74	1,803,167.57	2,419,478.61

Nota: Adaptado de Estado de Ganancias y Pérdidas-Balance General

Esto quiere decir, que en un inicio el aporte de terceros se reduce a escala considerable durante los siguientes años.

Dependencia Financiera.

Tabla 128

Dependencia Financiera

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Endeudamiento Patrimonial	103.33%	43.36%	19.18%	7.07%	0.00%
Pasivo Total	440,911.68	346,742.74	242,591.90	127,401.06	0
Patrimonio Neto	426,706.77	799,679.09	1,264,847.74	1,803,167.57	2,419,478.61

Nota: Adaptado de Estado de Ganancias y Pérdidas-Balance General

Acá se observa que en el primer año el 52.82 % de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros

quedaría con un saldo de 47.18% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

Ratios de rentabilidad.

En esta sección se analizará el ROA el cual indica la eficiencia que la compañía tiene al generar ingresos mediante sus activos totales.

Este resultado se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

Tabla 129

Rentabilidad sobre Activos

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta / Activo Total (ROA)	4.19%	32.53%	30.86%	27.88%	25.47%
Utilidad Neta	36,391.28	372,972.32	465,168.65	538,319.82	616,311.04
Activo Total	867,618.45	1,146,421.83	1,507,439.64	1,930,568.63	2,419,478.61

Nota: Adaptado de Estado de Ganancias y Pérdidas-Balance General

Quiere decir, que por cada S/ 100.00 invertido en activo total, generó en el primer año unos S/. 4.19 de utilidad, lo cual va aumentando conforme avanzan los años debido al margen creciente que muestran tanto los activos como las utilidades.

9.2 Análisis de Riesgo

Para poder identificar posibles amenazas o eventos que probablemente generen algunos daños o resultados diferentes (mayores o menores) es necesario medir sus riesgos en diferentes escenarios, de esa forma en base a un análisis cuantitativo se pueden planificar las acciones a tomar frente a estas vulnerabilidades.

9.2.1 Análisis de Punto de Equilibrio.

Tabla 130

Punto de Equilibrio

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de Equilibrio Unidades	310,692	295,749	286,291	286,288	286,285
Punto de Equilibrio en S/.	S/. 1,864,155	S/. 1,774,491	S/. 1,717,747	S/. 1,717,729	S/. 1,717,712

Nota: Tomado de Punto de Equilibrio

En esta parte se identifica el monto necesario para poder generar rentabilidad, por tal motivo se puede identificar que, en el primer año a partir de la venta de 310, 692 unidades se pueden generar rentabilidad, mostrando además que esa cifra va disminuyendo en los siguientes años debido a que la utilidad aumenta y los costos disminuyen.

9.2.2 Análisis de Sensibilidad.

Para medir la sensibilidad, se identifican los escenarios posibles generados en base al cambio producido en las principales variables dentro de la proyección las cuales son las siguientes:

Precio.

En esta situación, se confirma que lo mejor que le puede ocurrir a la empresa es que sus precios aumenten a partir del 10% en adelante ya que generan aumentos en el VAN mayores al100% mientras que un escenario pesimista comienza a sentirse a partir de una disminución del 10%, viéndose reflejado en el VAN.

Tabla 131

Variaciones en el Precio

Variable	Escenario	Variación	VAN Financiero
Precio	Pesimista	-30%	S/. -1,872,173.15
	Pesimista	-20%	S/. -1,022,939.99
	Pesimista	-10%	S/. -242,632.23
	Base	0%	S/. 476,106.10
	Optimista	10%	S/. 1,129,557.18
	Optimista	20%	S/. 1,774,846.57
	Optimista	30%	S/. 2,420,416.95

Nota: Tomado de cuadro de Sensibilidad

Demanda.

La empresa puede soportar una baja en la demanda de 10% debido a que sigue generando rentabilidad, la cual se puede corroborar revisando el VAN.

Tabla 132

Variaciones en la Demanda

Variable	Escenario	Variación	VAN Financiero
Demanda	Pesimista	-30%	S/. -278,729.10
	Pesimista	-20%	S/. -22,362.56
	Pesimista	-10%	S/. 228,825.56
	Base	0%	S/. 476,106.10
	Optimista	10%	S/. 721,186.24
	Optimista	20%	S/. 967,140.60
	Optimista	30%	S/. 1,214,075.98

Nota: Tomado de cuadro de Sensibilidad

Costo.

La empresa puede aguantar aumentos en el costo de 10%; sin embargo, el VAN se ve afectado si éste alcanza variaciones de 20%.

Tabla 133

Variaciones en el Costo

Variable	Escenario	Variación	VAN Financiero
Costo	Optimista	-30%	S/. 1,663,155.28
	Optimista	-20%	S/. 1,281,748.05
	Optimista	-10%	S/. 891,007.27
	Base	0%	S/. 476,106.10
	Pesimista	10%	S/. 19,782.75
	Pesimista	20%	S/. -472,516.25
	Pesimista	30%	S/. -984,441.11

Nota: Tomado de cuadro de Sensibilidad

9.2.3 Análisis de Escenarios.

Para poder analizar los escenarios se hace una revisión en aquellos que son considerados pesimistas y optimistas.

Escenario pesimista.

Tabla 134

Variaciones en el Precio, Demanda y Costo en un Escenario Pesimista

Variable	Escenario	Variacion	VAN Financiero				
Precio, Demanda y Costo	Pesimista	-30%	S/. -848,123.45				
Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		S/. 888,017.70	S/. 1,519,460.39	S/. 1,617,571.25	S/. 1,721,694.54	S/. 1,832,186.23
Compras		S/. 659,066.91	S/. 920,880.28	S/. 961,142.39	S/. 1,023,352.22	S/. 1,088,992.93
Utilidad Bruta		S/. 228,950.78	S/. 598,580.11	S/. 656,428.86	S/. 698,342.31	S/. 743,193.30
Gasto de Herramientas		S/. 14,779.11	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64	S/. 9,545.64
Planilla		S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00	S/. 314,364.00
Gastos Administrativos		S/. 138,489.63	S/. 138,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63	S/. 126,489.63
Gastos de Ventas		S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40	S/. 130,026.40
Impuesto a la Renta		S/. -99,709.66	S/. -36,265.31	S/. -17,477.79	S/. -3,420.03	S/. 11,626.19
Flujo de efectivo operativo	S/. -	S/. -268,998.69	S/. 42,419.76	S/. 93,480.98	S/. 121,336.67	S/. 151,141.45
Activo Fijo	S/. 526,055.39				S/. 12,000.00	
Capital de Trabajo	S/. 382,028.62	S/. 180,347.13	S/. 36,300.93	S/. 38,525.09	S/. 40,880.90	S/. 678,082.67
Activo Intangible	S/. 105,380.25					
Flujo de Caja Económico	S/. -1,013,464.26	S/. -449,345.82	S/. 6,118.82	S/. 54,955.89	S/. 68,455.77	S/. 829,224.12
Prestamo	S/. 526,055.39					
Cuota (Pago de Servicio de Deuda)		S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42	S/. 134,490.42
Flujo de Caja Financiero	S/. -487,408.87	S/. -583,836.24	S/. -128,371.60	S/. -79,534.53	S/. -66,034.66	S/. 694,733.70
Flujo de Caja Acumulado		-S/.583,836.24	-S/.712,207.84	-S/.791,742.37	-S/.857,777.03	-S/.163,043.33
		Ratios - Flujos de Caja Económico				
Tir Económica	-8.98%					
VAN Económico	S/. -834,895.35					
		Ratios - Flujos de Caja Financiero				
Tir Financiera	-15.59%					
VAN Financiero	S/. -848,123.45					

Nota: Tomado de Escenario Pesimista

En este escenario, se puede confirmar como una variación del 30% genera pérdidas tanto para los propietarios como para los inversionistas, por lo que no sería viable el proyecto.

Escenario optimista.

Tabla 135

Variaciones en el Precio, Demanda y Costo en un Escenario Optimista

Variable		Escenario		Variación		VAN Financiero					
Precio, Demanda y Costo		Optimista		30%		S/. 2,197,552.22					
Años		2017		2018		2019		2020		2021	2022
Ingresos			S/.	3,062,754.91	S/.	5,240,587.87	S/.	5,578,970.21	S/.	5,938,089.32	S/. 6,319,172.92
Compras			S/.	2,273,108.33	S/.	3,176,097.28	S/.	3,314,960.49	S/.	3,529,520.94	S/. 3,755,914.39
Utilidad Bruta			S/.	789,646.58	S/.	2,064,490.59	S/.	2,264,009.73	S/.	2,408,568.39	S/. 2,563,258.53
Gasto de Herramientas			S/.	14,779.11	S/.	9,545.64	S/.	9,545.64	S/.	9,545.64	S/. 9,545.64
Planilla			S/.	314,364.00	S/.	314,364.00	S/.	314,364.00	S/.	314,364.00	S/. 314,364.00
Gastos Administrativos			S/.	138,489.63	S/.	138,489.63	S/.	126,489.63	S/.	126,489.63	S/. 126,489.63
Gastos de Ventas			S/.	130,026.40	S/.	130,026.40	S/.	130,026.40	S/.	130,026.40	S/. 130,026.40
Impuesto a la Renta			S/.	166,571.40	S/.	357,404.43	S/.	408,205.57	S/.	449,660.97	S/. 493,780.38
Flujo de efectivo operativo	S/.	-	S/.	25,416.04	S/.	1,114,660.49	S/.	1,275,378.49	S/.	1,378,481.75	S/. 1,489,052.48
Activo Fijo	S/.	526,055.39							S/.	12,000.00	
Capital de Trabajo	S/.	346,106.55	S/.	163,389.13	S/.	32,887.56	S/.	34,902.58	S/.	37,036.88	S/. 614,322.70
Activo Intangible	S/.	105,380.25									
Flujo de Caja Económico	S/.	-977,542.19	S/.	-137,973.08	S/.	1,081,772.92	S/.	1,240,475.91	S/.	1,329,444.86	S/. 2,103,375.18
Prestamo	S/.	526,055.39									
Cuota (Pago de Servicio de Deuda)			S/.	134,490.42	S/.	134,490.42	S/.	134,490.42	S/.	134,490.42	S/. 134,490.42
Flujo de Caja Financiero	S/.	-451,486.80	S/.	-272,463.51	S/.	947,282.50	S/.	1,105,985.49	S/.	1,194,954.44	S/. 1,968,884.76
Flujo de Caja Acumulado			S/.	-272,463.51	S/.	674,818.99	S/.	1,780,804.48	S/.	2,975,758.92	S/. 4,944,643.68
				Ratios - Flujos de Caja Económico							
Tir Económica		63.13%									
VAN Económico	S/.	2,815,956.07									
				Ratios - Flujos de Caja Financiero							
Tir Financiera		90.00%									
VAN Financiero	S/.	2,197,552.22									

Nota: Tomado de Escenario Optimista

En este escenario, se demuestra cómo una variación del 30% puede generar beneficios considerables, ya que a los propietarios les da una tasa de retorno del 63.13% y a los inversionistas una tasa del 90% siendo un proyecto rentable.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El mercado local, cada vez está comprometido al consumo de productos naturales y beneficiosos para la salud; es por esa razón que Frutiexotic aprovechó esta oportunidad, además de ser un producto de consumo saludable.

  El empleo de la stevia es un punto a favor ya que previene la obesidad y algunas enfermedades que son comunes en el público peruano y a su vez, colabora con el consumo y conocimiento de frutas amazónicas.
- El estudio cualitativo revela que el producto es atractivo y aceptado por el público objetivo debido a las propiedades y sabor del mismo.

  La presentación con mayor predilección es de 650 ml y la frecuencia de consumo del producto es de tres veces por semana a semanal.

  Por otro lado, el estudio cuantitativo indica que un 89.90% compraría el producto en caso de que salga al mercado y un 47.39% considera que el mejor canal para comprar este producto será por medio de supermercados, debido a los estándares que maneja cada autoservicio.
- Mediante los análisis realizados se pudo saber que el crecimiento de jugos naturales de frutas tendrá un crecimiento del 5% en adelante, debido al auge de consumo de productos naturales y para el bienestar de las personas.
- El precio del producto final es de S/6.00 para supermercados el cual será vendido a S/.10.90 al público en general.

Se manejarán estos precios por la estructura de costos y a su vez porque el consumidor conocedor del producto, mujeres, estarán dispuestas a pagar por un producto innovador y beneficioso para la salud.

- Se concluye que el proyecto es viable legalmente, técnicamente y financieramente puesto que tiene un VAN económico positivo de S/. 767.747.06, un VAN financiero de S/. 476,106.10, un COK real apalancado de 18.34%; lo cual indica que el sector es rentable.

  Adicionalmente, los indicadores de rentabilidad como la TIRE con un 28.30% y la TIRF con 38.11%, genera un retorno de inversión al tercer año.

Recomendaciones

- Se sugiere mantener la participación de inversionistas ya que si bien es cierto en sus inicios está llega a tener un alto porcentaje, ésta disminuyendo de forma considerable. Por otro lado, por el lado de la gestión, establecer las políticas correspondientes en materia de rotación de los Inventarios, a fin de obtener un mayor dinamismo en las inversiones.
- Se debe mantener políticas que eviten incurrir en sobre stock de inventarios porque estos generan gastos operativos y almacenaje. Debido a ello se debe comprar lo necesario de acuerdo a los pedidos que se tengan programados por mes, si bien es cierto la rotación de inventarios es de 13 días, el reducirla por lo menos 20% reflejará mejores resultados.
- Tratar de aumentar el precio promedio ya que el producto es diferenciado y como se mostró en los escenarios, el aumentarla en tan solo 10% puede elevar la rentabilidad aproximadamente el doble de lo previsto.
- Generar un mayor poder de negociación frente a los proveedores para que de esa manera se pueda ganar rentabilidad en el control de costos, una solución consiste en seguir buscando más proveedores para aumentar las opciones de compra.
- Investigar una nueva posible cartera de productos para buscar un crecimiento promedio a futuro de 8% en adelante.
- En años venideros, aprovechando la experiencia obtenida, buscar expandirse hacia mercados internacionales a través de políticas que beneficien al proyecto y su rentabilidad a futuro en por lo menos 40% más.

- Se recomienda poner en marcha el proyecto debido a los ingresos que genera conforme se va desempeñando en el mercado, además de ser un producto que ha demostrado tener un buen potencial en la generación de un posicionamiento aceptable en el sector femenino el cual debe ser aprovechado

Referencias bibliográficas

ABRESA (2016). *Asociación de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú*. Recuperado de http://abresa.pe/wp-content/uploads/2014/06/ABRESA-Estadisticas-produccion-en-volumen-bebidas-no-alcoholicas-2015-Web.pdf

Alibaba (2016). *Fregadero*. Recuperado de https://spanish.alibaba.com/trade/search?SearchText=fregadero&selectedTab=products&viewType=GALLERY

Alibaba (2016). *Máquina embotelladora*. Recuperado de https://spanish.alibaba.com/f/maquina-embotelladora-precio.html

Alibaba (2016). *Máquina etiquetadora*. Recuperado de https://spanish.alibaba.com/trade/search?SearchText=maquina+Etiquetadora+&selectedTab=products&viewType=GALLERY

Alibaba (2016). *Máquina homogeneizadora*. Recuperado de https://spanish.alibaba.com/trade/search?SearchText=maquina+homogeneizadora&selectedTab=products&viewType=GALLERY

Alitecno (2016). *Alitecno Promociones*. Recuperado de http://alitecnoperu.com/2012-08-08-16-45-19/promociones

Alles, M. (2012). *Diccionario de Comportamientos La Trilogía* (pág. 336). Buenos Aires, Argentina: Gránica.

América Economía (2014). *América económica, Bebidas y Licores.* Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/bebidas-y-licores/

América Noticias (2016). *La inflación en Perú fue de 4,4 % durante 2015.* Recuperado de http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/inflacion-peruana-fue-44-durante-2015-n213229

Américo Guevara Pérez (2015). *Elaboración de pulpas, zumos, néctares, deshidratados, osmodeshidratados y fruta confitada.* Recuperado de http://www.lamolina.edu.pe/postgrado/pmdas/cursos/dpactl/lecturas/Separata%20Pulpas%20n%C3%A8ctares,%20merm%20desh,%20osmodes%20y%20fruta%20confitada.pdf

Ansoff. I. (1957). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento.* Recuperado de http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/

Arellano, R. (2016). *Estilos de vida*. Recuperado de http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/

Asociación Española de Stevia Rebaudiana. (2016). *¿Qué puede hacer la stevia por mí?* Recuperado de http://www.stevia-asociacion.com/index.php/beneficios

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015.* Recuperado de http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016) *Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2016*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf

BalanzasPerú (2016). *Balanzas electrónicas*. Recuperado de http://balanzasperu.com/balanza-electronica.html

Blanco, D. (2015). *Calidad, estrategia y liderazgo*. Recuperado de http://dbcalidad.blogspot.pe/2015/06/los-factores-criticos-de-exito.html

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (pág. 736). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Clasesdeperiodismo (2016). *Infografía: Uso de las redes sociales*. Recuperado de http://www.clasesdeperiodismo.com/2014/10/05/infografia-uso-de-las-redes-sociales-por-genero/

Crece Mype (2016). *Regímenes Tributarios.* Recuperado de http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype-I/formaliza-b.pdf

Cruz Castillo L. M. (2008). *Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor*. México: Pearson Education.

D´Alessio I. F. (2002). *Administración y dirección de la producción*. Colombia: Pearson Educación Colombia

Del Castillo D., Freitas L. & Otárola E. (2006). *Aguaje Maravillosa Palmera de la Amazonía*. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/Upload/Publicacion/L028.pdf

Diario El Comercio. (2015). *El 29% de peruanos dice que sus ingresos crecieron este año*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/29-peruanos-dice-que-sus-ingresos-crecieron-este-ano-noticia-1845886

Diario Gestión (2014). *Perú cerró el 2013 con una inflación de 2.86%, reportó el INEI.* Recuperado de http://gestion.pe/economia/peru-cerro-2013-inflacion-286-reporto-inei-2085058

Diario Gestión (2015). *Sepa cómo será la economía del Perú al 2021.* Recuperado de http://gestion.pe/economia/sepa-como-economia-peru-al-2021-2138321/1

Diario Gestión (2016). *Peruanos pagan más por productos saludables en la región.* Recuperado de http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region

Diario La República (2016). *Ceplan: Perú se prepara para el 2021 con el Plan Bicentenario.* Recuperado de http://larepublica.pe/politica/18795-ceplan-peru-se-prepara-para-el-2021-con-el-plan-bicentenario

Diario La República (2016). *Economía peruana creció 3.26% en el 2015, según el INEI.* Recuperado de http://larepublica.pe/economia/741513-economia-peruana-crecio-326-en-el-2015-segun-el-inei

Diario La República (2016). *Estos son los 130 congresistas electos para el periodo 2016-2021.* Recuperado de http://larepublica.pe/politica/759379-estos-serian-los-130-congresistas-electos-para-el-periodo-2016-2021

Diario La República (2016). *Keiko Fujimori tiene 46.1% y PPK 41.6% en última encuesta de Ipsos.* Recuperado de http://larepublica.pe/politica/769617-esta-noche-ipsos-peru-revelara-su-ultima-encuesta-nacional

Diario Perú 21 (2015). *Aguaje en peligro de desaparecer de nuestra selva por 'estar de moda'.* Recuperado de http://peru21.pe/actualidad/aguaje-peligro-desaparecer-nuestra-selva-estar-moda-2227380

Diario Perú 21 (2016). *Alfredo Ferrero: Segunda vuelta con modelo pero.* Recuperado de http://peru21.pe/opinion/alfredo-ferrero-segunda-vuelta-modelo-2243791

Diario Perú 21 (2016). *Merrill Lynch: PBI del Perú crecería solo 2.1% en el 2015.* Recuperado de http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723

Diario Perú 21 (2016). *PBI creció solo 0.54% en 2014 y alcanzó su menor expansión en 6 años.* Recuperado de http://peru21.pe/economia/inei-pbi-crecio-solo-054-2014-y-alcanzo-su-menor-expansion-6-anos-2212174

Díaz P.V. l (2015) *Proyecto Mejora de las Economías Regionales y Desarrollo Loca*. Recuperado de http://www.ue-inti.gob.ar/pdf/publicaciones/cuadernillo12.pdf

Linkedin (2015). *El Sector Industrial Manufacturero Peruano al 2015*. Recuperado de https://www.linkedin.com/pulse/el-sector-industrial-manufacturero-peruano-al-2015-jorge-pareja

Economía, L. g. (1985*). Ventaja Competitiva*. Recuperado de http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm

El Comercio (2016). *¿Qué pone en riesgo la abundancia del aguaje en la Amazonía?* Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/que-pone-riesgo-abundancia-aguaje-amazonia-noticia-1840122

Euromonitor. (2016). *Semana Económica*. Recuperado de http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/180639-bebidas-saludables-crecieron-hasta-17-en-el-2015-segun-euromonitor/

Euromonitor International (2016). *Empresas de la industria de bebidas no alcohólicas*. Recuperado de https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related

GoogleMaps (2016). *Google Maps.* https://www.google.com/maps/place/Av.+Fernando+Wiesse,+San+Juan+de+Lurigancho,+Perú/@-11.9848537,-77.010766,15.84z/data=!4m5!3m4!1s0x9105dacec4d54b0d:0x5677675ead3492f!8m2!3d-11.9692602!4d-76.9942056?hl=es-419

Gonzáles, S. S. (2012). *La filosofía de Aristóteles*. Recuperado de http://guindo.pntic.mec.es/ssag0007/filosofica/aristoteles-duererias.pdf

Hair, J. F. (2010). *Investigación de mercados*. Recuperado de https://www.ebooks7-24.com/onlinepdfjs/view.aspx

Hair, J., Bush, P., Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados.*Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana

Henan Wanda Chemical Equipment Co., L. (2016). *Wanda Machinery*. Recuperado de http://www.wandamachinery.com.cn/product/60436511117-220240423/F30_Professional_Automatic_Fresh_Fruit_Juice_Production_Line_Juicer_making_machine.html

Hiperbaric (2016). *Tecnología HPP.* Recuperado de http://www.hiperbaric.com/es/alta-presion

Ideas Para Mypes (2016) *¿Cómo desarrollar una estrategia de ventas efectiva en tu empresa?*. Recuperado de http://www.ideasparapymes.com/contenidos/cc-estrategia-de-ventas-empresa.html

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2010). *Cultivo de aguaje*. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/Upload/Publicacion/PUBL533.pdf

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. (2016). *Cultivo de cocona.* Recuperado de http://www.iiap.org.pe/Upload/Publicacion/M005.pdf

INEI. (2009). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos, 2008-2009*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/

INEI. (2014). *Día mundial de la población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

INEI. (2014). *Perú, enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1212/Libro.pdf

INEI. (2015). *Día mundial de la población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

INEI. (2015). *Población del 2000 al 2015*. Recuperado de http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/

INEI. (2015). *Producción de la industria de productos alimenticios y bebidas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap15008.xlsx

INEI. (2015). *Variación de los indicadores de Precios de la Economía*. Recuperado dehttps://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n04_precios-mar2015.pdf

Inkanatural (2010). *Aguaje Amazónico: Rico en Fitoestrógenos, mejora y moldea tu figura...Cápsulas y Aceite Cosmético,* Recuperado de http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=aguaje-fitoestrogenos

Inti (2015). *Frutas tropicales elaboración de pulpas, jugos y deshidratados.* Recuperado de http://www.ue-inti.gob.ar/pdf/publicaciones/cuadernillo12.pdf

Kotler, Philip y Armstrong, & Gary (2012). *Decisiones de productos individuales*. (p.229). México: Pearson Educación.

Las Plantas Curativas (2014). *La cocona es.* Recuperado de http://lasplantascurativas.com/la-cocona-que-es/

Marketing&Consumo. (2017). *Estrategias de Posicionamiento*. Recuperado de http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html

National Institute of Health. (2016). *Antioxidantes y prevención del cáncer.* Recuperado de http://www.cancer.gov/espanol/cancer/causas-prevencion/riesgo/dieta/hoja-informativa-antioxidantes

NewWorldPeru (2016). *Máquinas para la agroindustria*. Recuperado de http://www.newworldperu.com/

Perú, D. (2016). *Las frutas del Perú*. Recuperado de http://www.deperu.com/abc/194/frutas

Plandenegocios (2016). *Refractómetro Brixometro*. Recuperado de http://negocio.pe/producto/refractometro-brixometro-atc-0-a-32-brix-hecho-cobre-aluminio-peso-205-gramos-ogrosant

Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf

RPP. (2016). *PPK: "Vamos a recuperar dos millones de hectáreas de bosques amazónicos". Recuperado de http://rpp.pe/politica/gobierno/video-ppk-vamos-a-recuperar-dos-millones-de-hectareas-de-bosques-amazonicos-noticia-1009256*

Sales Up (2016). *¿Cómo desarrollar una estrategia de ventas efectiva en tu empresa?.*Recuperado de http://www.salesup.com/crm-online/cc-estrategia-de-ventas-empresas.shtml

Scielo (2013). *La concentración de jugos de fruta: Aspectos básicos de los procesos sin y con membrana.* Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-40652013000300007

Sectur. (2016). *¿Qué es la atractividad del mercado?.* Recuperado de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema1/FASCICULOII.pdf

Semana Económica (2016). *El plan de gobierno de Keiko Fujimori.* Recuperado de http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/177648-el-plan-de-gobierno-de-keiko-fujimori/

SIN (2016). *Reporte Estadístico.* Recuperado de http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2016/05/Reporte-Estad%C3%ADstico-Febrero-2016.pdf

Skinner W. (1985). *Manufacturing, The Formidable Competitive Weapon*. New York: John Wiley&Sons

Slideshare (2012). *Producción de Néctar de Cocona*. Recuperado de http://es.slideshare.net/YosselynChavezMontes/17600527-proyectoproducciondenectardecocona

SMV (2015). *Corporación Lindley S.A. Memoria anual 2015.* Recuperado de http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202015%20y%20anexo%20sostenibilidad.pdf

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (pág. 664). México: The Mc-Graw Hill.

Vulcano (2016). *Despulpadora de frutas*. Recuperado de https://www.vulcanotec.com/es/productos/nuestras-maquinas/despulpadoras/item/11-despulpadora-de-frutas-dfv-19-40-i-c

Xinhui. (2016). *Kuczynski tiene efectos positivos en economía peruana 2016.* Recuperado de http://spanish.xinhuanet.com/2016-12/22/c_135925857.htm

Apéndices

Apéndice 1: Guía de pautas de Focus Group

Guía de pautas

“Estudio cualitativo para conocer la imagen y posicionamiento de los jugos naturales en el Perú”

-Focus Group-

Dirigido a:

- Mujeres de 18 años en adelante, del NSE A, B y C que vivan en Lima Metropolitana y consuman jugos naturales de fruta.

Fase de calentamiento

Buenas tardes/noches, mi nombre es…….., soy alumna(o) de la Escuela de Postgrado de la universidad “San Ignacio de Loyola” de la Maestría en Ciencias Empresariales.

En primer lugar, me gustaría que me comenten si saben la razón por la que estamos reunidos.

En realidad, estamos acá para hablar de un tema del cual ustedes tienen bastante información, por tal razón me gustaría que sean totalmente sinceras al dar su opinión y además no se dejen de influenciar por la opinión de los demás participantes, me gustaría escuchar sus opiniones personales.

Además, me interesa que sepan que no existen respuestas erróneas, todas son válidas y muy importantes para nuestra investigación, como podrán darse cuenta esta sesión será grabada para poder recopilar todas sus opiniones.

Antes de comenzar me gustaría conocerlos un poco más. Para ello me gustaría que se presenten dando una pequeña descripción de su persona, para ello nos brindaran su nombre el lugar donde trabajan, su estado civil y cuáles son sus edades.

a. Recordación espontánea (03'10'')

Para dar inicio a esta sesión de Focus Group quisiera que mencionen todos los nombres que recuerden de empresas y/o marcas que ofrecen jugos naturales de frutas. ¿Alguno más? (Aceptar empresas y/o marcas nacionales y extranjeras – no mencionar esto a los participantes para que las respuestas sean espontáneas)

b. Aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas (06'35'')

A continuación, vamos a conversar acerca de algunos temas relacionados con los jugos naturales de fruta…

1. Quisiera que me comenten qué se les viene a la mente cuando escuchan la frase: "jugos naturales de frutas" Sean frases o imágenes.
2. ¿Cuál es la importancia del consumo de frutas en las personas?
3. Mencione las frutas que consume a lo largo del día.
4. Quisiera que me comenten qué se les viene a la mente cuando escuchan la frase: "frutas exóticas" Sean frases o imágenes.
5. ¿Cuál es su opinión de la frase: "Jugo de frutas naturales envasados"?
6. ¿Por qué motivo o razón le gusta consumir jugo de frutas? Puede ordenarlos del más importante al menos importante.
7. ¿Qué aspectos considera más relevantes en la elección de un jugo natural de frutas?
8. ¿Suele ir de compras por un jugo natural de frutas o prepararlo en casa? ¿Por qué?

9. Actualmente, ¿Tienen una marca de jugo de frutas natural preferida? ¿Cuál es y por qué lo prefieren?

c. Perfil del producto ideal (03’55’’)

Quisiera que mencionen todos los atributos que los jugos naturales de frutas deberían de tener para satisfacer todas las necesidades que poseen ustedes como consumidores.

(1ro. Obtener un listado de atributos de manera espontánea y sin mayor detalle)

(2do. Profundizar en cada atributo mencionado)

(3ro. Tener un listado de los atributos más relevantes)

d. Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas (10’53’’)

Ahora quiero que mencionen la experiencia que es para ustedes consumir un jugo de frutas natural.

10. Considerando el papel de la mujer el día de hoy en el ámbito laboral, académico y personal, ¿Es para ustedes engorroso preparar un jugo de frutas?
11. ¿Cuánto es el tiempo que estima para preparar un jugo de frutas natural?
12. ¿El jugo natural de frutas convencional satisface sus necesidades? ¿Por qué?
13. ¿Qué actividades les gustaría realizar mientras prepara un jugo de frutas natural?
14. ¿Cuánto tiempo cree que es prudente para preparar un jugo de frutas?
15. ¿Suele prepararse jugos con frutas exóticas?
16. ¿Si prepara un jugo natural de frutas, añade azúcar o edulcorante?, ¿Si compra un jugo natural de frutas, prefiere que se le adicione azúcar o edulcorante?

17. ¿Cuáles son las desventajas o aspectos negativos pueden encontrar en los jugos naturales de frutas?

e. Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas (04’25’’)

18. ¿Con qué frecuencia consume jugos naturales de frutas?
19. ¿En qué momento del día consume un jugo natural de frutas?
20. ¿En qué días de la semana, y horario prefiere usted comprar un jugo de frutas?

f.Conocimiento de frutas exóticas: aguaje y cocona (06’22’’)

21. ¿Qué frutas exóticas conoce?
22. Mostrar la siguiente tarjeta (Tarjeta 1: Aguaje). ¿Conocen esta fruta? Me podrían mencionar los beneficios del aguaje en la salud de las personas.
23. Mostrar la siguiente tarjeta (Tarjeta 2: Cocona) ¿Conocen esta fruta? Me podrían mencionar los beneficios de la cocona en la salud de las personas. ¿Alguien conoce los beneficios de esta fruta?

g. Degustación y prueba de producto (04’30’’)

Se procederá a la degustación del prototipo de producto, cada participante podrá probar del vaso que tienen al frente y brindarán sus opiniones.

h. Nuevo concepto de producto (18’10’’)

Estamos evaluando el lanzamiento al mercado de un jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia el cual tiene beneficios como la adición de fitoestrógenos al organismo de la mujer logrando una mayor producción de hormonas el cual puede prevenir muchas enfermedades como el cáncer de cuello uterino, mama y anormalidades en los ciclos menstruales de la mujer. Por medio de la cocona, se pueden prevenir enfermedades relacionadas con el colesterol, riñones y

control de peso. El producto será comercializado en Lima Metropolitana, por lo cual queremos saber su opinión al respecto.

24. Dada la explicación del producto ¿Qué opinan de la propuesta?
25. ¿Conocían las propiedades curativas del aguaje y la cocona?
26. ¿Ustedes estarían dispuestos a adquirir este producto?
27. ¿Cuál cree que puede ser la presentación ideal del producto? (Teniendo como opciones botella de 500 ml, 650 ml, 1L)
28. ¿Qué nombre les resultaría atractivo para la marca del producto que se comercializará? ¿Qué tipo de botella y colores serían adecuados para la etiqueta del envase?
29. ¿Con qué frecuencia lo consumirían?
30. ¿Cuáles son las ventajas o aspectos positivos que ve al consumir este producto?
31. ¿Cuáles son las desventajas o aspectos negativos que ve al consumir este producto?
32. ¿Dónde te gustaría adquirir este producto?
33. ¿Por qué medios le gustaría enterarse de las cualidades del producto?
34. ¿Cuál creen que podría ser el precio ideal para este nuevo producto?

¡MUCHAS GRACIAS!

Apéndice 2: Transcripción del primer Focus Group

Transcripción del primer focus group: Mujeres de 18 a 30 años del NSE A y Bque residen en Lima Metropolitana

FICHA DE RECLUTAMIENTO FG1				
	Nombre	Edad	Dni	Distrito
1	Rose Díaz	28	46091463	La Molina
2	Ángela Perez Rodriguez	23	72708924	San Luis
3	Natali Torres Alvino	26	46626251	Santiago de Surco
4	Tania Fuentes	28	44993928	Miraflores
5	Diana Pizarro Ruiz	29	44354327	San Borja
6	Grecia Mestas Barrenechea	30	47519332	La Molina
7	Ivet Ruiz Mandujano	24	44957127	San Borja
8	Francesca Filipuzzi	21	44957127	San Borja

Las participantes del Focus Group, fueron personas que consumen jugos naturales de fruta, debido al gran conocimiento del tema, se realizó un Focus Group para conocer las principales opiniones de las participantes con respecto al proyecto de jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia.

1. Recordación espontánea

   Como jugos naturales de fruta, sólo recordaron la marca Naturale y Selva, donde se puede interpretar que aún existe una confusión entre jugo natural de frutas y néctares, ya que las participantes mencionaron que los néctares tales como Pulp, Frugos y Selva eran jugos naturales de fruta.

2. Aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas

   - Las participantes indicaron que al escuchar la palabra jugo natural, se les viene a la mente frescura, libre de químicos, sin preservantes, néctar de frutas. Además,

indicaron que las marcas que conocen en mayor proporción son Naturale, Selva, Watts.

- Las participantes consideran que es importante el consumo de jugo de frutas por que ayudan a su salud, ya que conservan sus propiedades, además que son una fuente básica de proteínas y vitaminas dentro de una dieta balanceada.
- Las frutas que consumen son granadillas, mandarinas, naranjas y plátano. Cuando se les consulto sobre su conocimiento acerca de las frutas exóticas mencionaron al kiwi, aguaymanto, chirimoya. Cabe mencionar que consideran a las frutas de la selva como frutas exóticas, inclusive mencionaron al aguaje y cocona.
- La percepción acerca de jugos envasados es positiva, aceptan presentaciones de tetrapack y vidrio, y evalúan mucho la fecha de vencimiento.
- Para las participantes, el jugo de fruta es esencial en su día a día porque son naturales, saludables, brindan energía, tienen sabores agradables, además de ser prácticos y baratos.
- Los factores que toman en consideración para comprar un jugo de fruta son calidad, variedad de frutas, "ven la parte económica", están orientadas al precio, "la practicidad" y principalmente el sabor.
- Con respecto a preparar un jugo o prepararlo, mencionaron que depende mucho del tiempo que tengan para hacerlo, los estudios y trabajos los limitan.
- Las participantes mencionaron que los atributos que aprecian de los jugos naturales, es el sabor, la calidad, el precio, el nivel de azúcar y la variedad de frutas.

3. Producto ideal

   Como producto ideal, las participantes concordaron que debería ser un jugo hecho de fruta en su forma natural, que cumpla con los estándares de calidad y que exista de todas las frutas, no necesariamente las de siempre, ya que dicen que en la variedad está el gusto, y que están en lo búsqueda de lo "nuevo".

4. Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

   - Los atributos que los participantes consideran al momento de tomar un jugo natural son el néctar y el sabor.
   - Las participantes consideran complicado elaborar un jugo de frutas por sus quehaceres de la vida cotidiana, pero cuando se dan un tiempo pueden elaborarlo ellas mismas, aunque se inclinan más por comprarlo.
   - Un aspecto negativo para ellas es el olor de la combinación de las frutas del jugo natural o el desconocimiento de las mismas.
   - Todos los días las participantes consumen jugos de frutas porque consideran que es parte de su vida diaria.
   - En cuanto a la cantidad de azúcar prefieren que sea un punto equilibrado, ya que un alto nivel de azúcar suele ser empalagoso para ellas, por ello prefieren que el producto sea endulzado con stevia.

5. Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas

   - Las participantes mencionaron que consumirían el producto de dos a tres veces a la semana, siempre y cuando se sienta la pulpa de la fruta y que no contenga pepas. Por otro lado, aludieron que se sentirían felices de contribuir con los productos naturales que ofrece el Perú.

- Como día predilecto para consumir jugo natural de frutas, las participantes expresaron que son todos los días, ya que forma parte de su dieta balanceada, además que optan por un jugo natural por sus propiedades nutricionales.

6. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona

   - Las participantes conocían las propiedades del aguaje (en su mayoría), y muy poco de la cocona, pero que lo relacionaban como exótico por ser productos pocos comunes en la ciudad, pero que tienen una buena aceptación a nivel comercial y nutricional en el oriente del país y que les agrada la idea de la difusión de las mismas.

   - Cuando se mostró la primera tarjeta: "Aguaje", las participantes reconocieron la fruta, por ejemplo; dos de ellas reconocieron esta fruta exótica y mencionaron las características y propiedades de la misma. Una comentó que el aguaje ayuda al desarrollo de las hormonas de la mujer; otra que regula las hormonas; un comentario final fue que el aguaje tiene un sabor parecido a la lúcuma. En cuanto a la textura la perciben áspera y porosa.

   - Cuando se mostró la segunda tarjeta: "Cocona", una de ellas reconoció a simple vista que se trataba de la cocona. Esta fruta les recuerda a la selva y los productos que se comercializan en esa zona.

7. Degustación y prueba de producto

   En primer lugar, a las participantes se les hizo degustar un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les

hizo la degustación de un vaso de aguajina con cocona (endulzado con stevia). Las opiniones fueron las siguientes:

- *"Me parece que esta rico, tienen un sabor súper natural"*
- *"En términos de olor, tiene un aroma agradable y en textura es parecida a la lúcuma"*
- *"Me parece que fue buena idea mezclarlo con la cocona que le da un toque cítrico"*
- *"Se puede ver la diferencia de texturas de ambas frutas, que me dice que tengo que agitarlo, me parece genial"*

8. Nuevo concepto de producto

- Ellas están dispuestas a adquirir el producto siempre y cuando el precio sea razonable y el producto sea accesible al consumidor, les disgustaría tener que caminar varias cuadras para adquirirlo.
- Considerando el papel de la mujer en la actualidad, las participantes dijeron que no les es engorroso preparar un jugo natural de frutas porque es parte de su rutina por años; Sin embargo, si hubiera una mejor opción, que ofrezca practicidad y mayor rapidez en preparar o consumir, por curiosidad se sentirían interesadas porque llegarían más temprano al trabajo y harían preservar las loncheras de sus hijos.
- Se percibió que la presentación ideal es un envase que no supere los 650ml, ya que, al ser un producto natural, tendería a fermentarse rápido. Desean un producto que se perciba natural (por el tiempo de duración).

- Para las participantes un nombre atractivo es aquel que sea corto y mencione las propiedades y beneficios que la fruta contiene, además de ser un nombre que se identifique con los productos peruanos.
- En cuanto al color del envase, prefieren que resalte el color amarillo y el rojo (propios de ambas frutas) en un fondo blanco.
- Al mencionarles “Agua-fem” como un nombre propuesto, no lo aceptaron, ya que, al ser producto peruano, no debería llevar términos extranjeros.
- En cuanto a las desventajas, se sienten aún preocupadas del tiempo de duración del producto y si el sabor natural va a cambiar o no.
- A las participantes, les encantaría que el producto sea accesible. Proponen que se distribuya en las vending machine que la universidad tiene y en minimarkets. Por otro lado, proponen que se realice un video informando las propiedades de cada una de las frutas, colgar el mismo en youtube; y estar en redes sociales.
- Las participantes, al opinar sobre el precio ideal del producto, toman como referencia que una botella de 650 ml debería de costar como máximo 3.00 Soles.
- Las últimas opiniones de las participantes fueron que la distribución es esencial por ser un producto perecedero, además que el envase debe ser exótico como la fruta (con la silueta de una mujer); por otro lado, mencionaron el olor del producto (cabe mencionar que dos de ellas no probaron el producto por el olor del mismo).

- De las ocho participantes en la sesión, seis de ellas pidieron que el producto sea vendido de inmediato por el tema de las hormonas naturales que la fruta ofrece; otras lo piden por el sabor y la textura del mismo.

Apéndice 3: Transcripción del segundo Focus Group

Transcripción del segundo focus group: Mujeres de 31 a 55 años del NSE A y Bque residen en Lima Metropolitana

FICHA DE RECLUTAMIENTO FG2				
	Nombre	Edad	Dni	Distrito
1	Karen Angélica Chávez Lock	44	6478272	La Molina
2	Elsa María Suasnabar Blas	48	8275083	Santiago de Surco
3	Margot Santiago Campos	50	8275083	Los Olivos
4	Dina Hidalgo	55	09361378	Santiago de Surco
5	Rosa Vilca	45	30843929	Santiago de Surco
6	Vida Morales Castro	39	40700463	Jesús María
7	Meyly Ocaro Barandiarán Santiago	31	44090826	Cercado de Lima

Para tener una idea del consumo que expresan las mujeres de 31 a 55 años, se realizó este focus con el fin de conocer el comportamiento de compra, conocimiento de frutas exóticas y la percepción del producto a presentar.

1. Recordación espontánea

   Como jugos naturales de fruta, sólo recordaron la marca Naturale; Sin embargo, existe una confusión entre jugo natural de frutas y néctares ya que las participantes mencionaron que los néctares tales como Pulp, Frugos y Selva eran jugos naturales de fruta.

2. Aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas

   - Las participantes indicaron que al escuchar la palabra jugo natural, se le viene a la mente fruta fresca, hecho al momento y que se trata de un producto sin preservantes.

- Con respecto a la importancia del consumo de jugo de frutas, las participantes dijeron que es importante por el aporte de nutrientes y por la mejora en el metabolismo de las personas.
- Cuando se les pidió que mencionaran las frutas que consumen habitualmente citaron: Uva, mandarina, papaya, melón y pera de agua. También citaron frutas tales como: Kiwi, noni y maracuyá.
- En el momento en que se les preguntó por la opinión de la frase: "Frutas exóticas", mencionaron que se trata de las frutas de la selva y no muy comunes en el mercado tales como carambola, aguaymanto, cocona y camucamu.
- La percepción acerca de jugos envasados es aceptable; Sin embargo, enfatizaron en evaluar la fecha de vencimiento antes de la compra.
- Para las participantes, el jugo de fruta es esencial para tener un adecuado sistema digestivo, evita el estreñimiento, limpia la piel, mejora la absorción de nutrientes y ordena el organismo en general.
- Los factores que toman en consideración para comprar un jugo de fruta son la fecha de vencimiento, que se encuentre en buen estado (color saludable).
- Con respecto a preparar un jugo o prepararlo, las participantes de 31 a 55 años prefieren prepararlo en casa.
- Como marca preferida de jugos naturales de fruta se tiene a Frugos (néctar) y Acuarius en sabores tales como manzana y pera.

3. Producto ideal

   Como producto ideal, las participantes mencionaron que debería ser un jugo hecho de fruta fresca, concentrado, con calidad en insumos y que exista de todas las frutas, no necesariamente las de siempre.

4. Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

   - Considerando el papel de la mujer en la actualidad, las participantes dijeron que no les es engorroso preparar un jugo natural de frutas porque es parte de su rutina por años; Sin embargo, si hubiera una mejor opción, que ofrezca practicidad y mayor rapidez en preparar o consumir, por curiosidad se sentirían interesadas porque llegarían más temprano al trabajo y harían preservar las loncheras de sus hijos.
   - Las participantes consideran un tiempo promedio es de 10 minutos en preparar, considerando que se debe lavar, pelar y cortar y tratar la fruta.
   - Para las participantes, el jugo natural de fruta sí satisface sus necesidades porque es usado en desayunos rápidos o de emergencias cuando llega una visita al hogar.
   - Las actividades que a las participantes les gustaría realizar mientras prepara un jugo natural de frutas es escuchar música, noticias y ordenar la mesa.
   - El tiempo adecuado para preparar un jugo de frutas es de 10 minutos, pero puede extenderse a 15 minutos si es que es un jugo de varias frutas (mix).
   - En el momento en el que se les preguntó a las participantes si preparaban jugos con frutas exóticas dijeron que sí y es por las dolencias y molestias que tienen en el momento. Las frutas que emplean en sus jugos son yacón, caqui, aguaymanto y cocona como refresco.

- Con respecto al edulcorante, las participantes consideran que la mejor opción debería ser la stevia; sin embargo, están acostumbradas al empleo de azúcar rubia y en el mejor de los casos usan miel de abeja.
- Como aspectos negativos de los jugos, se tiene: El pronto vencimiento y los problemas gastrointestinales que ocasionan los preservantes en el caso de los jugos envasados.

5. Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas

    - Según las participantes, la frecuencia del consumo de jugos naturales de frutas es diaria en verano y dos veces a la semana en invierno. Por otro lado, el momento ideal para consumir jugo natural de frutas es en ayunas y en el desayuno. También los jugos son empleados en los almuerzos como refresco.
    - Como día predilecto para consumir jugo natural de frutas, las participantes expresaron que el mejor día es el domingo por la mayor presencia de los miembros del hogar.

6. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona

    - Las participantes tienen conocimiento de las frutas exóticas que el Perú posee. Durante la sesión mencionaron las siguientes: Kiwi, carambola, cocona, aguaje, yacón, noni, camu camu y chirimoya.
    - Cuando se mostró la primera tarjeta (Aguaje), las participantes reconocieron la fruta inmediatamente y mencionaron algunas características tales como: *"Muy escaso, tiene la cáscara dura, es una fruta de la selva, parecido a la lúcuma, tiene pulpa, en*

refresco es agradable, existe una presentación en helado la cual no es del agrado de una participante y contiene muchas hormonas".

- Cuando se mostró la segunda tarjeta (Cocona), las participantes reconocieron y mostraron mucha familiaridad ya que mencionaron que la cocona es empleada en ají, ensaladas, refresco y mazamorras. Como beneficios, mencionaron que es una fruta baja en calorías y que disminuye el colesterol en la sangre.

7. Degustación y prueba de producto

En primer lugar, a las participantes se les hizo degustar un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les hizo la degustación de un vaso de aguajina con cocona (endulzado con stevia). Las opiniones fueron las siguientes:

- *"Está rico, no esperaba que una fruta con esa apariencia tuviera un sabor tan delicioso."*
- *"El olor es fuerte y es oleoso lo que seguro brinda elasticidad en la piel."*
- *"El sabor fuerte del aguaje hace que el sabor de la stevia no se siente. ¡Maravilloso!"*
- *"Tiene pepas pequeñas, definitivamente es natural."*

8. Nuevo concepto de producto

Las participantes conocían las propiedades del aguaje (en su mayoría), y muy poco de la cocona.

- Cuando se les preguntó si estarían dispuestas a adquirir el producto, asintieron en el instante. Es más, preguntaron: *"¿Cuándo sale al mercado?"*.
- Para ellas la presentación ideal es un envase debe de ser de 1 litro, para compartirlo con hermanas e hijas. Vieron viable también la presentación de 650 ml por el vencimiento del producto.
- El nombre: "Cocoaje" o "Jugo de aguaje con cocona" les parece apropiado a las participantes.
- Con respecto a la frecuencia, las participantes afirmaron consumirlo interdiario para no cansar el paladar.
- Con respecto al lugar donde debería ser comercializado, enfatizaron que debería ser vendido en supermercados por el control de calidad que se exige para ser comercializado en esos puntos de venta.
- Las participantes afirmaron que los medios atractivos para poder promocionar y degustar el producto es en el mismo supermercado con degustadoras e impulsadoras, recomendaciones de usuarios que ya han consumido el producto, televisión y revistas para mujeres como "Mujer" y "Revista Viú".
- En relación al precio, las participantes por una presentación de 650 ml, ofrecerían hasta S/.5.00 soles y por la presentación de 1 litro, ofrecerían un máximo de S/.8.00 soles.

Apéndice 4: Transcripción del tercer Focus Group

Transcripción del tercer focus group: Mujeres de 18 a 30 años del NSE C que residen en Lima Metropolitana

FICHA DE RECLUTAMIENTO FG3				
	Nombre	Edad	Dni	Distrito
1	Marilú Giron Espinoza	23	75951807	San Juan de Lurigancho
2	Patricia Manuela Huamán Ponce	24	72965868	San Juan de Lurigancho
3	Luciana María Barandiarán Santiago	26	47522593	Breña
4	Luz Gianira Obando Santiago	21	77028407	Cercado de Lima
5	Giovana Jara	27	46519393	San Juan de Lurigancho
6	Isabel Alejandra Zavala Sánchez	23	74823543	San Juan de Lurigancho
7	Vanessa Shirley Montalvo Lira	29	46037401	Lince
8	Erika Espinoza	28	47594464	Pueblo Libre

El objetivo es conocer las principales opiniones de las participantes con respecto al proyecto de jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia.

a. Recordación espontánea

Las marcas mencionadas en esta parte Selva y Frugos, con lo cual verificamos que todavía existe malas interpretaciones sobre lo que es jugo natural de frutas y néctares, ya que demostraron creer que Frugos y Selva eran jugos naturales de fruta.

b. Aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas

- Al escuchar la palabra jugo natural, lo relacionan directamente con salud, antioxidantes con un alto contenido de frutas y libre de químicos.
- Todas las participantes creen firmemente que el consumo de frutas es fundamental para una buena salud debido a que conservan la mayor cantidad de sus propiedades, además que son una fuente básica de vitaminas.

- Las frutas que consumen son variadas, desde plátanos, manzanas, mandarinas y naranjas hasta guanábanas, sandias, melones y papayas e incluso carambola, aguaje y cocona, siendo estás última las frutas que ellas consideraban como exóticas.
- Demuestran una opinión muy positiva sobre los jugos envasados ya sea en vidrio o tetrapack ya que les genera confianza, además de afirmar que leen las etiquetas de los productos para conocer su contenido.
- El jugo de fruta es importante para las participantes debido a que les ayuda a su dieta básica además de poseer un sabor agradable.
- Los factores que toman en cuenta son precio, calidad y buen sabor, además de la practicidad que ellas puedan percibir.
- Normalmente se preparan jugos pero a su vez los compran dependiendo de la situación en la que se encuentren como estar en la casa, tener los insumos o simplemente antojos, los cuales afirman ser constantes.

c. Producto ideal

Las participantes coincidieron de que un producto ideal es aquel que además de tener un sabor agradable, debería ser hecho de fruta en su forma natural, que cumpla con los estándares de calidad y que están interesadas en probar algo “nuevo y exótico”.

d. Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

- Que tenga buen sabor y no afecte a su salud fueron los atributos que los participantes tenían en cuenta al elegir un jugo.
- Las participantes preparan sus jugos, pero para tomarlos en el momento ya que no pueden hacerlo para movilizarse ni estando en otro lugar que no sea su hogar debido a

que los jugos que ellas preparan pierden su sabor. Conforme avanza el tiempo, debido a la oxigenación a la que se exponen (el jugo se puede poner negro).

- Afirman tomar jugos por lo menos seis veces a la semana.
- Respecto al azúcar, aseveran no usarla normalmente tratándose de naranjas o papayas, pero sí en el caso de otras frutas "más acidas" como la manzana o maracuyá; sin embargo, tratan de no usar muchas cantidades.

e. Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas

- Las participantes mencionaron que consumirían el producto alrededor de cuatro veces a la semana siempre y cuando posea no solo un buen sabor, sino que además la ausencia de insumos químicos.

- Mencionan que los días predilectos de consumo son todos los días, sin embargo, afirman que sus compras y consumo lo hacen más de día que de noche ya que en las noches también lo consumen, pero no tanto debido a que por la temperatura del día prefieren comprar bebidas con mayor temperatura.

f. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona

- Las participantes conocían las propiedades básicas del aguaje y la cocona, comercial y nutricionalmente tienen una buena aceptación, ya que les agrada la idea de consumir productos oriundos del país que se encuentran en la zona oriente ya que tienen la idea de que se debe promover su difusión.

- Cuando se mostró la primera tarjeta: "Aguaje", todas las participantes reconocieron la fruta. A un mismo ritmo afirmaron que era conocida por tener un gran impacto en las hormonas, incluso a modo de broma decían que podía "afectar" el

comportamiento de los hombres; sin embargo, prefieren un consumo procesado en jugo ya que en estado natural posee textura y sabor muy concentrada la cual cambia notablemente en estado líquido.

- Cuando se mostró la segunda tarjeta: "Cocona", afirmaron conocerla pero que solo la habían probado en estado líquido, afirmaron consumir la cocona en ají. Tenían conocimiento genérico de ella, pero no tanto de sus propiedades.

g. Degustación y prueba de producto

Se realizaron degustaciones en un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les hizo probar un vaso de aguajina con cocona (endulzado con stevia). Las opiniones fueron las siguientes:

- *"Me gusta su sabor, se siente exótico"*
- *"Su olor lo identifica ya que es diferente a otras frutas"*
- *"Se nota la pulpa además de tener su toque cítrico"*
- *"Es un buen producto además de ser beneficioso"*

h. Nuevo concepto de producto

- Las participantes afirman que estarían dispuestas a comprar el producto mientras mantenga precios razonables y se encuentre en lugares accesibles de adquirir.
- Según las respuestas obtenidas, las participantes dicen que preparar un jugo en casa es una labor cómoda y que comprar un jugo está más relacionado a la practicidad y deseo del momento.

- Desean un producto en el cual se pueda percibir la esencia natural y que el mejor envase seria uno que no supere los 650 ml.
- Respecto al nombre, las participantes dijeron que les gustaría un nombre llamativo y que relacione al producto con la naturaleza sobre todo si tiene insumos de la zona selva.
- En cuanto al color del envase, prefieren los colores claros aunque un pequeño grupo se inclinó por los colores oscuros.
- Al mencionarles "Agua-fem" como un nombre propuesto, no lo aceptaron, ya que les suena más a un producto de agua cristalina o producto de gimnasio.
- En cuanto a las desventajas, dijeron que la oxigenación podría afectar el producto una vez abierto y eso afectaría el sabor, por lo que señalan que se debe ser cuidadoso en esa parte.
- Las participantes propusieron que se distribuya no solo en supermercados sino también directamente en bodegas y que su difusión en las redes sociales sea fuerte.
- Cuando se refirieron al precio de un producto de 650 ml dijeron que podrían pagar entre S/.10.00 y S/.12.00 soles, pero mientras más barato mejor.
- Las opiniones respecto a la distribución es que esta debería ser fluida, además de que el envase debe ser llamativo y que se vea femenino.
- Las participantes dijeron que se sentían atraídas por el sabor; sin embargo, el diseño de las mismas también influye al momento de ver un producto nuevo en los estantes.

Apéndice 5: Transcripción del cuarto Focus Group

Transcripción del cuarto focus group: Mujeres de 31 a 55 años del NSE C que residen en Lima Metropolitana

El presente focus nos brindará mayores opiniones de las participantes. La siguiente transcripción corresponde a mujeres del NSE C de 31 a 55 años.

FICHA DE RECLUTAMIENTO FG4				
	Nombre	Edad	Dni	Distrito
1	Carina Ortiz Díaz	45	09660796	San Martín de Porres
2	Esmerita Santiago Campos	47	09338112	San Juan de Lurigancho
3	Flor Delicia Santiago Campos	37	40551627	Los Olivos
4	Iris Rivera Neyra	32	45347342	San Juan de Lurigancho
5	Cristina Choy Lopez	31	43770821	Pueblo Libre
6	Ana María Bonifaz Simón	53	09325929	Barranco
7	Bertha Guadalupe Esquivez Ruiz	46	09636532	Lince
8	Reina Adalith Cruz Díaz	54	10430398	San Miguel

a. Recordación espontánea

Las participantes recordaron, como jugos naturales de fruta, a Frugos, Selva y Watts; Sin embargo, aún existe cierta confusión con respecto a la definición de lo que es jugo natural de frutas y néctares ya que mencionaron que los néctares tales como Frugos, Selva y Watts eran jugos naturales de fruta.

b. Aspectos generales sobre el conocimiento de los jugos naturales de frutas

- Las participantes indicaron que al escuchar la palabra jugo natural, se le viene a la mente un jugo hecho en casa con fruta muy fresca y saludable para los integrantes del hogar.
- Con respecto a la importancia del consumo de jugo de frutas, las participantes dijeron que es importante por poseer abundante cantidad de nutrientes y porque regula la

circulación de la sangre, hidratándola mucho más (recordando que cada fruta tiene un nivel porcentual de agua).

- Las participantes en su día a día consumen las siguientes frutas: Mandarina, fresa, papaya, granadilla, mango y manzana.
- A las participantes se les pidió que dieran su opinión con respecto a la frase: "Frutas exóticas", ellas mencionaron que es un producto que recién se está consumiendo y varias lo han probado en distintos restaurantes de la selva que hay en Lima Metropolitana. Dos de las participantes probaron el aguaje. Las demás tienen noción de las frutas tales como el aguaymanto y el camu camu.
- Las participantes perciben un jugo envasado como uno que posee abundantes preservantes; sin embargo, indicaron que si la fecha de expiración es menor al estándar en el mercado, definitivamente lo aprobarían como jugo natural.
- Para las participantes, el jugo de fruta es sumamente importante, ya que ayuda a regular el metabolismo del ser humano y aumenta el nivel de hidratación en cada persona.
- Para que las participantes compren un jugo de frutas, esta debe estar lejos de su fecha de vencimiento. Además, el sabor debe ser agradable (antes consultan con sus amigas y/o conocidos que ya probaron el producto).
- Con respecto a preparar un jugo natural. Muchas de ellas prefieren prepararlo en casa, ya que cada una conoce el sabor que les agrada (nivel de azúcar, de agua y frutas).
- Como marca preferida de jugos naturales de fruta se tiene a Frugos (néctar) sabor durazno y pera; y Watts (néctar) de sabor a mango.

c. Producto ideal

Para las participantes, un producto ideal, es un jugo de fruta fresca, con un sabor y textura agradable.

d. Importancia y percepción de los jugos naturales de frutas

- Hoy en día, el rol que tiene la mujer de Lima Metropolitana, en especial a partir de los 31 años es pesado, ya que tiene que muchas veces tomar el rol de amas del hogar; preparar las loncheras de los hijos, sobrinos, nietos; preparar el desayuno para los integrantes del hogar. Entonces ellas mencionan que si una empresa les ofrece un producto hecho a base de frutas frescas y naturales, definitivamente sí lo comprarían, ya que aminorarían el tiempo de preparación en la cocina.
- Las participantes se toman entre cinco a diez minutos en preparar el un jugo de fruta fresca (preparar y lavar los servicios).
- Para las participantes, el jugo natural de fruta sí satisface sus necesidades, ya que las libra de apuros: cuando tienen una visita en casa y cuando preparan el desayuno de sus hijos.
- Las actividades que a las participantes les gustaría realizar mientras prepara un jugo natural de frutas es escuchar la radio, ver noticias y novelas.
- El tiempo adecuado para preparar un jugo de frutas es de ocho minutos, pero puede extenderse a 12 minutos si es que es un jugo de varias frutas (mix).
- A las participantes se les preguntó si han preparado jugos a base de frutas exóticas; ellas mencionaron al aguaymanto (por un tema de nutrientes), una de ellas al aguaje (por curiosidad), y otras a la tuna (por problemas digestivos).

- Con respecto al edulcorante, las participantes consideran que la mejor opción debería ser la stevia; sin embargo, ellas usan con mayor frecuencia azúcar rubia.
- Como aspectos negativos de los jugos, se tiene: La fecha de vencimiento y el sabor desagradable que pueda tener (Una de ellas mencionó a la marca Hugo).

e. Frecuencia del consumo de los jugos naturales de frutas

- Las participantes mencionaron que con frecuencia consumen jugos de frutas naturales en verano (a diario y dos a tres veces por día). En invierno solo en ciertas ocasiones (dos a tres veces por semana) por un tema de resfríos.
- Las participantes mencionaron que un día perfecto para consumir jugos naturales es un sábado y domingo por la mañana.

f. Conocimiento de frutas exóticas: Aguaje y cocona

- Las participantes tienen conocimiento de varias de las frutas exóticas que el Perú tiene; tales como la carambola, la tuna, el aguaymanto, el aguaje y el camu camu.
- Cuando se mostró la primera tarjeta: "Aguaje", las participantes reconocieron la fruta con un poco de dificultad y, y las que la reconocieron mencionaron algunas características tales como: *"Posee altos niveles de hormonas, es escaso en Lima Metropolitana, la textura es dura, se asemeja a una granada".*
- Cuando se mostró la segunda tarjeta: "Cocona", las participantes también la reconocieron con algo de dificultad. Alguna de ellas si captaron la imagen porque vieron y/o escucharon acerca del producto en restaurantes de comida de la selva. Mencionaron que la propiedad que tiene es baja en calorías.

g. Degustación y prueba de producto

En primer lugar, a las participantes se les hizo degustar un vaso de agua mineral para neutralizar el sabor de los bocaditos y café que se sirvió en la mesa. Luego, se les hizo la degustación de un vaso de aguajina con cocona (endulzado con stevia). Las opiniones fueron las siguientes:

- *"Está muy bueno, nunca antes había probado esta combinación."*
- *"La textura es un poco áspera y tiene grumos, sí es jugo natural."*
- *"El aguaje de por sí es agradable, pero no pensé que la cocona y la stevia le darían este toque perfecto."*
- *"Está riquísimo, ¿Cuándo podemos comprarlo?"*

h. Nuevo concepto de producto

Las participantes conocían las propiedades del aguaje pero muy poco de la cocona.

- Las participantes mencionaron que sí estarían dispuestas a adquirir el producto. Es más, preguntaron: *"¿Cuándo sale al mercado?".*
- Para ellas la presentación ideal es un envase de un litro, para compartirlo con las integrantes del hogar. Con respecto a la presentación de 650ml, también fue de su agrado, ya que lo pueden llevar en el bolso de mano.
- El nombre: "Cocoaje" o "Jugo de aguaje con cocona" les parece apropiado a las participantes.
- Con respecto a la frecuencia, las participantes afirmaron consumirlo tres veces a la semana.

- Con respecto al lugar donde debería ser comercializado, enfatizaron que debería ser vendido en supermercados por el control de calidad que se exige para ser comercializado en esos puntos de venta.
- Las participantes afirmaron que los medios atractivos para poder promocionar y degustar el producto es en el mismo supermercado con degustadoras e impulsadoras, recomendaciones de usuarios que ya han consumido el producto, televisión y radio.
- En relación al precio, las participantes por una presentación de 650 ml, ofrecerían hasta S/.11.00 soles y por la presentación de 1 litro, ofrecerían un máximo de S/.13.00 soles.

Apéndice 6: Guía de entrevistas I, II y III

Guía de entrevista a profundidad I

1. En su experiencia, defínanos ¿cuál es el concepto de producto natural?
2. ¿Ud. cree que en los últimos años se ha creado una cultura de consumo saludable?
3. ¿Había oído antes sobre este producto?
4. En relación a la stevia, ¿éste juega un papel fundamental como endulzante?
5. En relación a la materia prima empleada, podría decirnos ¿Cuál es el valor nutricional de la Cocona y el Aguaje?
6. ¿Qué cantidad le parecería la adecuada para el consumo de este producto?
7. ¿Existe alguna restricción para su consumo o efectos secundarios?
8. ¿Considera usted que el producto mencionado, en base a su contenido nutricional, genera un buen aporte hacia el público femenino?
9. ¿Hay alguna edad ideal para su consumo?
10. ¿Qué peligros existen respecto al tiempo límite de vigencia de este producto?
11. ¿Con qué tipo de certificaciones deberíamos trabajar?
12. ¿Cuál es su opinión respecto a esta mezcla en general?
13. Para terminar, ¿qué recomendaciones nos podría dar acerca del producto?

Guía de entrevista a profundidad II

1. En su experiencia, defínanos ¿Cuál es el concepto de producto alimenticio natural?
2. ¿Cuál es el concepto de jugo natural de frutas / verduras? El jugo, ¿Pertenece a la misma categoría de bebidas de frutas?
3. ¿Qué marcas de jugo natural de frutas son las más demandadas?
4. ¿Cuáles son los sabores que tienen mayor rotación?
5. ¿Había oído antes sobre este producto?
6. En relación a los jugos naturales de fruta, ¿Qué tipo de presentación usted recomienda?
7. ¿Cuáles son los estándares exigidos para la distribución y venta de este producto?
8. ¿Con qué tipo de certificaciones deberíamos trabajar?
9. ¿De salir al mercado este producto, en que basan las posibilidades de comercializar y distribuir el producto a través de su negocio u otras cadenas de supermercados? Sí así fuera, ¿Cuáles son las zonas que consideraría para su comercialización y distribución?
10. Considerando las características y atributos del producto mencionado, ¿Elegiría el producto para su cadena de supermercados?
11. ¿Qué consideraciones deberían tenerse en cuanto a stock, rotación, reposición del producto, entre otros?
12. ¿Qué peligros existen respecto a la distribución del producto en cuestión?
13. ¿Cuál es su opinión respecto al producto mencionado?
14. Para terminar, ¿qué recomendaciones nos podría dar acerca del producto?

Guía de entrevista a profundidad III

1. En su experiencia, defínanos ¿Cuál es el concepto de producto alimenticio natural?
2. ¿Cuál es el concepto de jugo natural de frutas / verduras? El jugo, ¿Pertenece a la misma categoría de bebidas de frutas?
3. ¿Qué marcas de jugo natural de frutas son las más demandadas?
4. Respecto a la categoría en cuestión, ¿Cuáles son los sabores que tienen mayor rotación?
5. ¿Había oído antes sobre este producto?
6. ¿Cuáles son los requisitos para ingresar como proveedor a su cadena de supermercados? ¿Cuál es su sistema de pagos?
7. ¿De salir al mercado este producto, en que basan las posibilidades de comercializar y distribuir el producto a través de su negocio u otras cadenas de supermercados? Sí así fuera, ¿Cuáles son las zonas que consideraría para su comercialización, distribución?
8. Considerando las características y atributos del producto mencionado, ¿Elegiría el producto para su cadena de supermercados?
9. ¿Qué consideraciones deberían tenerse en cuanto a stock, rotación, reposición del producto, entre otros?
10. ¿Qué peligros existen respecto a la distribución del producto en cuestión?
11. ¿Cuál es su opinión respecto al producto mencionado?
12. Para terminar, ¿qué recomendaciones nos podría dar acerca del producto?

Apéndice 7: Transcripción de entrevista a profundidad I

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Ito Julio Flores Rivera
Edad:	30 años
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Encargado del Área de Nutrición en la Municipalidad de San Borja y Nutricionista Deportivo del Equipo Olímpico del Perú.
Profesión:	Máster en Ciencias del Deporte
Distrito de Residencia:	San Borja
Breve reseña:	Doctor en Nutrición Humana, autor de la primera tesis en Nutrición Deportiva en la Universidad Mayor de San Marcos y primer nutricionista peruano con el grado de Máster en Ciencias del Deporte. Desde el 2010 asumió la dirección del grupo de investigación: "DeporCiencia" y en el 2011 la dirección de la primera Revista Científica Peruana en Nutrición y Deporte "DeporCiencia Magazine".

1. En su experiencia, defínanos ¿cuál es el concepto de producto natural?

Es un producto que no ha sido manipulado por la mano del hombre ni mecánicamente, sin preservantes, edulcorantes, ni saborizantes, manteniendo sus propiedades nutricionales tal cual fueron concebidas en un inicio.

2. ¿Ud. cree que en los últimos años se ha creado una cultura de consumo saludable?

Sí, definitivamente, cada vez las personas se dan cuenta que la mejor inversión que pueden hacer es la de apostar por su salud y acá adentro, la nutrición cumple un gran papel ya sea por deficiencia o exceso de la misma.

3. ¿Había oído antes sobre este producto?

La verdad no, sinceramente yo conozco esos productos, pero por separado, sé que son productos que abundan en la selva mas no en Lima, pero sí tienen propiedades muy buenas que deberían ser aprovechadas.

4. En relación a la stevia, ¿éste juega un papel fundamental como endulzante?

La stevia es un edulcorante que, si se consume desde la planta, posee menos calorías que el azúcar, el cual pasa por los procesos de refinado y/o granulado, los cuales son procesos que hacen bastante daño al azúcar de mesa: por ejemplo, el azúcar te da ciertos niveles de glicemia que en exceso genera que una persona sea diabética mientras que con la stevia sucede todo lo contrario siempre y cuando sea consumida de forma natural.

5. En relación a la materia prima empleada, podría decirnos ¿Cuál es el valor nutricional de la Cocona y el Aguaje?

Vamos a hacer una correlación bien fácil; empecemos por el aguaje al cual todos conocemos por sus propiedades de tener fitoestrógenos u hormonas femeninas, además contiene de 21 a 38 veces más provitamina A comparado con la zanahoria; si lo comparamos por la cantidad de vitamina E que tiene frente a la palta, el aguaje posee de 25 a 31 veces más, o por ejemplo si lo comparamos por su vitamina C tiene la misma cantidad que la naranja y un poco más que el limón, con todo eso se entiende que el aguaje posee la vitamina A, la vitamina E y la vitamina C como principales agentes. La Cocona es muy conocida por su efecto diurético y su función positiva en los riñones, pero si hablamos desde un punto de vista nutricional podemos decir que dentro de su clase tiene mayor cantidad de hierro a comparación de otras frutas, no posee hierro como las de origen animal, pero si aporta hierro y vitamina B5 que ayuda a combatir otros tipos de anemia. A parte de eso tiene otro tipo de vitaminas del complejo B, como son la B1, B2 y B3, además de carotenos y vitamina A.

6. ¿Qué cantidad le parecería la adecuada para el consumo de este producto?

Como todo productor en general, no debe excederse porque si bien este producto tiene muchas vitaminas que son Hidrosolubles, las cuales son vitaminas que no se almacenan en el cuerpo, no es conveniente consumir en exceso solo un tipo de fuente alimenticia, como jugo es recomendable tomar de uno a dos vasos por día.

7. ¿Existe alguna restricción para su consumo o efectos secundarios?

Por ejemplo la cocona se caracteriza por ser un diurético, si una persona posee alguna restricción para los diuréticos como por ejemplo una persona deshidratada, no lo podría consumir ya que se estaría deshidratando más, por lo habitual para mantener un buen nivel de nutrientes y equilibrio en general es bueno consumirla, respecto al aguaje existen muchos mitos sobre su consumo por la cantidad de Fitoestrógenos que tiene, sin embargo si son consumidos de forma adecuada, 1 o 2 vasos diarios, no habría problema.

8. ¿Considera usted que el producto mencionado, en base a su contenido nutricional, genera un buen aporte hacia el público femenino?

Un gran problema que tenemos en el Perú es que las personas sufren de deficiencia o de exceso en su alimentación, deficiencia porque no saben elegir los alimentos idóneos y es en exceso porque consumen mucho de una cosa. Estos productos tienen una gran característica por poseer bastante fibra lo cual va a regular el peso enormemente, teniendo en cuenta que la mujer posee mayor cantidad de grasa que los hombres, estas frutas les ayudaran muchísimo a regular el colesterol del cuerpo, además el aguaje ayuda a controlar los niveles hormonales de las mujeres.

9. ¿Hay alguna edad ideal para su consumo?

No, en general lo principal es hacer un consumo balanceado, es cierto que existen afirmaciones que nos dicen “no deben consumirse de muy pequeño o de muy adulto” pero si la persona consume moderadamente no habría restricción de edades.

10. ¿Qué peligros existen respecto al tiempo límite de vigencia de este producto?

La fruta tiene fructuosa que es el carbohidrato de las frutas, cuando un carbohidrato tiene mucho tiempo de vencimiento se convierten en alcohol, en exceso lo que puede pasar es que consumas algo fermentado, pero con un buen sistema de refrigeración o con empaque al vacío que es un tipo de conservante natural, no habría ningún problema porque los microorganismos proliferan a través del oxígeno por lo que con un empaque al vacío no habría ningún problema.

11. ¿Con qué tipo de certificaciones deberíamos trabajar?

Cuando se trabaje con alimentos, en el proceso de manufactura para evitar contaminaciones cruzadas y de más hay que trabajar con las normas Hazard, que es un sistema de acreditación del control de los procesos con que se trabajan en los alimentos y también la normativa ISO que es una normativa de calidad respecto al producto, además INDECOPI nos da un tipo de respaldo (certificación) a nivel Perú y respaldos sanitarios de todo tipo.

12. ¿Cuál es su opinión respecto a esta mezcla en general?

La mezcla es buena, no hay contradicciones entre sus productos, hay mitos que dicen que consumir dos o tres productos pueden aumentar o disminuir las propiedades de uno u otro,

perono hay ningún problema en general porque no hay interacciones entre los nutrientes, por lo que el consumo junto de estos productos es bueno.

13. Para terminar, ¿qué recomendaciones nos podría dar acerca del producto?

En principio tratar de manipularlo lo menos posible para que siga siendo natural, usar conservación al vacío para que no lleve preservantes, que la stevia sea trabajaba en su forma natural que es la planta mas no granulada, dejar algunos residuos de los gajos del aguaje o la cocona para aumentar la dosis de fibra en el producto y poner en el etiquetado nutricional todas las propiedades de sus nutrientes funcionales y demás de sus requerimientos nutricionales.

Apéndice 8: Transcripción de entrevista a profundidad II

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Renzo Pedro Sotelo Tejada
Edad:	29 años
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Jefe de categoría frutas y verduras de Makro Supermayorista (Product Manager)
Profesión:	Ingeniero Alimentario
Distrito de Residencia:	La Molina
Breve reseña:	Se desempeña en el área comercial de frutas y verduras en Makro Supermayorista S.A. Su principal función es elegir a las empresas que proveerán de frutas y verduras al autoservicio, considerando calidad en sus productos, controles mediante ISO, precios negociables y trayectoria de cada productor para llevar a cabo alianzas y negociaciones con el supermercado. Por otro lado, hacer seguimiento a las ventas por categoría para la creación de planes estratégicos y comerciales de la empresa.

1. En su experiencia, defínanos ¿Cuál es el concepto de producto alimenticio natural?

   Un producto alimenticio natural es aquel que se ha obtenido mediante algún proceso que no haya alterado su esencia tal cual se encontró en su medio. No se ha aplicado ninguna transformación o adicionado sustancia química alguna (aditivos) que altere su estructura fundamental. Siendo este el atributo de pureza el cual ofrece algunos beneficios como la frescura, nutrientes, vitaminas, entre otros.

2. ¿Cuál es el concepto de jugo natural de frutas / verduras? El jugo, ¿Pertenece a la misma categoría de bebidas de frutas?

   El concepto de jugo natural refiere a que a partir de una fruta / verdura se aplica un proceso de transformación física (exprimido, extracción, decantación, otros) del cual se obtiene un zumo natural que mantiene su estructura base sin haber alterado sus componentes ni propiedades (proteínas, carbohidratos, vitaminas, minerales, otros) y que, mediante algún

tratamiento que no aplique calor, pueda conservarse estable por un periodo de tiempo determinado.

No pertenece exactamente a la misma categoría ya que el término “bebidas de frutas” es muy genérico que puede involucrar por ejemplo concentrados, jugos y zumos pasteurizados, néctares, bebidas saborizadas, entre otros. Jugos pertenece a la categoría; sin embargo, tiene atributos diferentes desde los insumos hasta la conservación, lo que da lugar a un producto que puede ser clasificado en forma distinta; es más, la colocación de este tipo de productos es distinta ya que va en el área de frutas y verduras y no en el área común (anaqueles de bebidas).

3. ¿Qué marcas de jugo natural de frutas son las más demandadas?

   En el mercado peruano, las marcas más demandadas y con mayor penetración en el rubro de jugos naturales son: Ecofresh, VittaFresh y Difruta debido a que cumplen con la definición indicada sobre jugo natural sin emplear conservantes ni aditivos alimentarios, la diferencia es que cada uno tiene un proceso distinto de elaboración.

4. ¿Cuáles son los sabores que tienen mayor rotación?

   Los sabores que suelen venderse más son: Naranja, piña y tropical. Al decir tropical, hago referencia a un mix de frutas que puede ser mezcla de dos o varias frutas como naranja, mango, maracuyá. Los sabores de frutas convencionales son los que lideran el mercado ya que para el consumidor está más familiarizado con estos sabores.

5. ¿Había oído antes sobre este producto?

   No lo había oído antes. Sin embargo he escuchado sobre algunos productos exóticos que están haciéndose conocidos y que tienen propiedades beneficiosas uno de ellos por ejemplo es el camu – camu; Acá el tema es que no se ejecuta la suficiente promoción y publicidad del producto de manera consistente para que el consumidor lo conozca. Dado esto el consumidor al no tener una idea de cuál es el sabor, no se arriesga y no lo compra.

6. En relación a los jugos naturales de fruta, ¿Qué tipo de presentación usted recomienda?

   Los jugos naturales por lo general tienen una presentación en botellas de 1 litro, de 475 ml, y 650 ml, sin dejar de mencionar la presentación en six pack de 500 ml cada uno. Las botellas de litro dificultan que sean extraídas o hurtadas en supermercados lo cual es beneficioso para nosotros, pero el consumidor compra 650 ml si es de consumo diario y de un litro si es de consumo familiar. La presentación ideal para ustedes dependerá de la forma de consumo que ofrecerán a sus clientes por medio de publicidad, entre otros.

   Pensando en el consumidor target u objetivo, una botella de medio litro sería el más adecuado ya que puede estar al alcance del bolsillo del grueso del público, tiene una facilidad para tomar y luego desechar adecuadamente la botella, también es muy fácil el transporte y el manejo. La botella de 1 litro también es otra buena opción pesando ya en un almacenamiento y en un consumo duradero en casa para varios miembros de una familia. Estas dos presentaciones serían las más adecuadas.

7. ¿Cuáles son los estándares exigidos para la distribución y venta de este producto?

Lo más importante es el control de calidad en inocuidad, el control HACCP (HazardAnalisysCritical Control Points), es decir que no haga daño a las personas. Con respecto a la conservación, el producto que pretenden comercializar debe tener cadena de frío, para conservar los nutrientes y beneficios del producto hacia las personas. También de esta forma evitan la descomposición y alargan el tiempo de perecibilidad del producto.

Si queremos hablar de calidad, el producto debe tener registro sanitario el cual sobreentienda de que es apto para el consumo de las personas y que es inocuo, es decir que no daña la salud de las personas.

En relación al sistema documentario, para que Makro tenga en góndolas su producto, deben establecer un acuerdo comercial (entre la cadena de autoservicio y la empresa fabricante) y una inscripción de proveedor en la cual se piden documentos legales de la empresa.

En cuanto al producto mismo se contemplan varios puntos importantes como requisitos mínimos:

En cuanto a la calidad del producto, como mínimo que cuente con Registro sanitario por parte de la entidad reguladora DIGESA. Este documento certifica que el producto es elaborado mediante un proceso que asegura su inocuidad (no hace daño a la salud) y que cumple con todos los requisitos exigidos por la normativa vigente.

En cuanto a la distribución principalmente es la conservación de la cadena de frío ya que esto garantiza que el producto mantiene sus propiedades durante toda la cadena desde que sale de producción hasta que llega en manos del consumidor.

En cuanto a la venta, debe haber una relación comercial entre el fabricante y distribución / comercializador que establezca claramente condiciones de abastecimiento, estrategia

comercial de las 4 “P”s, punto de venta (góndola, vitrinas, exhibiciones), marketing (comunicación, trade, merchandising) y publicidad en general.

8. ¿Con qué tipo de certificaciones deberíamos trabajar?

   Como es un bien para el consumo de las personas, es importante volver a mencionar el control HACCP, habilitaciones sanitarias planta de proceso, contar con registro sanitario, ISO 9001, 14000 (medio ambiente), 18000 (seguridad y salud ocupacional), también es ideal ya que da un nivel mayor en cuanto a garantizar que es un producto de calidad.

9. ¿De salir al mercado este producto, en que basan las posibilidades de comercializar y distribuir el producto a través de su negocio u otras cadenas de supermercados? Sí así fuera, ¿Cuáles son las zonas que consideraría para su comercialización y distribución?

   Existen muchas posibilidades, pero tienen que tener en cuenta los requisitos: Precios competitivos, presentación acorde a las necesidades del consumidor, cláusulas de cambios de devoluciones y cláusulas de robo o pérdida. También es importante conversar acerca del reconocimiento por merma de tu empresa con la cadena de tiendas de autoservicio.

   Los factores principales que harían que se pudiera comercializar el producto en algún autoservicio:

   - Valor diferenciado o ventaja competitiva del producto versus lo que ya existe en el mercado.
   - Capacidad de abastecimiento adecuada y consistente.
   - Estrategia de precio versus los productos competencia (otro tipo de bebidas).
   - Estrategia y plan de comunicación y publicidad para hacer conocido el producto.

- Cláusulas comerciales como reconocimiento por merma, fecha de vencimiento, robo, no despacho de producto, entre otros.

Las zonas que consideraría para la comercialización serían en tiendas que se encuentran ubicadas en distritos con consumidores con una capacidad adquisitiva de media a alta (A, B, C).

10. Considerando las características y atributos del producto mencionado, ¿Elegiría el producto para su cadena de supermercados?

Sí lo elegiría para algunas tiendas específicas, ya que presenta una opción diferente y nueva que se ajusta a la tendencia moderna del cuidado de la salud y que a la vez es una bebida refrescante y hecho a base de frutas exóticas del Perú.

11. ¿Qué consideraciones deberían tenerse en cuanto a stock, rotación, reposición del producto, entre otros?

En temas de abastecimiento se tiene que tener en cuenta el lugar de exhibición del producto dentro de la tienda lo cual va a impactar directamente sobre la rotación ya que si es un punto "caliente" de alto tránsito de personas va haber mayor exposición y por ende mayor cantidad de compras. Esto traería una mayor rotación y por ende la reposición va a tener que ser más continua. También se tendrían que definir el cronograma de despachos con días y horas de despachos a la semana para reabastecer adecuadamente sin tener quiebres de stock de producto.

12. ¿Qué peligros existen respecto a la distribución del producto en cuestión?

Los riesgos más grandes y principales son los quiebres de stock que no permitan tener el producto disponible para el cliente de manera constante y consistente.

Esto se puede desencadenar a partir de una inadecuada coordinación de abastecimiento, proyección errónea de la cantidad futura a despachar, otros.

Otros riesgos importantes también son que el producto no cumpla con los estándares de calidad exigidos por nosotros en cuanto a inocuidad y calidad general del producto (conservación, etiquetado, envase, otros)

Finalmente, la manipulación inadecuada, destrucción, ruptura, deterioro o pérdida del producto durante el transporte y puesta en góndolas.

13. ¿Cuál es su opinión respecto al producto mencionado?

Es un producto innovador, porque es de una fruta no muy conocida y el aguaje no es tan promocionado salvo en la selva, Me agrada que el producto resalta el tema beneficioso para la salud. Tiene una presentación fácil de transportar y utilizar.

14. Para terminar, ¿qué recomendaciones nos podría dar acerca del producto?

Con respecto al producto, lo más importante en su cadena productiva es procurar que este bien no pierda sus nutrientes, hormonas y beneficios; es por esta razón que no recomiendo ningún tratamiento a calor o pasteurización ya que la aplicación de alta temperatura tiene un efecto nocivo en la carga de nutrientes. Lo más viable como ingeniero alimentario es que se aplique un sistema HPP, el cual, al someter la mezcla a un sistema de altas presiones, se

puede eliminar los microorganismos que causan el deterioro sin dañar las sustancias y/o nutrientes que traen el beneficio.

Por otro lado, en el lanzamiento se deben realizar activaciones con degustaciones, banners promocionales, descuentos, ofertas 3 x 2, encartes, promocionales, o alguna otra mecánica comercial que active la venta del producto.

Entrar con un precio diferenciador y agresivo siendo la introducción su carta de presentación ya que de esta manera generas expectativa y curiosidad del consumidor.

En el empaque el producto, será sumamente importante resalar el tema beneficioso en la salud y alcances del producto en la salud de la mujer, utilizar una frase recordatoria en la mente de las mujeres y por último definir horarios de entrega a las cadenas.

En referencia a la relación cadenas de autoservicio y empresa, es importante tener una negociación por escala de volúmenes. Por ejemplo: Por 6,000 o 9,000 botellas, ofrezco a la cadena X botellas gratuitas, ofrecer porcentajes de descuentos y fijar muy bien el acuerdo en el caso de pérdida o hurto del producto dentro de la cadena.

Apéndice 9: Transcripción de entrevista a profundidad III

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Abel Augusto Labarthe Barreda
Edad:	38 años
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Jefe de categoría frutas y verduras en Cencosud S.A. (Product Manager)
Profesión:	Ingeniero Alimentario, MBA Administración de Negocios.
Distrito de Residencia:	Santiago de Surco
Breve reseña:	Se desempeña en el área comercial de frutas y verduras en Cencosud S.A. Su principal función es elegir a las empresas que proveerán de frutas y verduras al autoservicio. Profesional proactivo, innovador, con altos valores personales y éticos. Con más de 8 años de experiencia en el sector retail; Con amplio conocimiento en negociación, estrategias de negocios, estrategias de ventas y planeamiento estratégico.

1. En su experiencia, defínanos ¿Cuál es el concepto de producto alimenticio natural?

   Un producto natural es aquel que no ha tenido algún proceso de transformación, añadidura de aditivos o sustancias que son empleadas para conservar, edulcorar o dar sabor. Su proceso debe ser impecable y a su vez, debe respetar los parámetros que se exigen por concepto de calidad como el HACCP y certificaciones.

2. ¿Cuál es el concepto de jugo natural de frutas / verduras? El jugo, ¿Pertenece a la misma categoría de bebidas de frutas?

   La categoría de jugos y bebidas es muy amplia, una subcategoría se podría llamar jugos ya que por publicidad dicen llamar jugos a productos con aditivos y conservantes lo cual no es del todo cierto. Un jugo 100% jugo es aquel que lleva un tipo de proceso diferente, uno que conserve las características y beneficios tal como el HPP. Por ejemplo, Vitta Fresh es una marca que sí se puede considerar en el mercado como un jugo natural de frutas ya que no es pasteurizado, no lleva procesos adicionales y se puede ver incluso en la textura ya que se

tiene que agitar para su consumo. Otra característica es que necesita sí o sí es una cadena de frío que respalde que el producto va a consumirse en perfectas condiciones.

3. ¿Qué marcas de jugo natural de frutas son las más demandadas?

   En la categoría de jugos naturales de frutas, es decir 100% jugo, se tiene a Vitta Fresh, Difruta y nuestra marca propia Detox que aseguramos ser 100% natural.

4. Respecto a la categoría en cuestión, ¿Cuáles son los sabores que tienen mayor rotación?

   Los sabores con mayor rotación son los tropicales, naranja, piña, fresa. También los que ofrecen un mix de frutas; pero por falta de conocimiento y degustación, los consumidores no compran productos porque las mezclas les parecen raras.

5. ¿Había oído antes sobre este producto?

   No, es la primera vez que escucho de un producto orientado a la mujer en la categoría ya que existe, pero en té, para la menstruación; Calci Fem en yogurt, para el desgaste óseo del embarazo y menopausia. En la categoría de jugos y néctares, no existe un producto orientado y menos con tan buen sabor lo cual es bastante innovador por parte de ustedes. El producto me agrada en consistencia y sabor. Tengo conocimientos del aguaje y cocona, junto a sus beneficios, pero no había considerado el mix de ambas y con stevia que hace que el producto no engorde.

6. ¿Cuáles son los requisitos para ingresar como proveedor a su cadena de supermercados? Por otro lado, ¿Cuál es su sistema de pagos?

   Lo que se necesita para ser proveedor de Cencosud son tres aspectos fundamentales. El primero son los requisitos administrativos, lo cual incluye, ficha RUC, copia literal, vigencia de poder, datos bancarios de la empresa y los documentos del representante legal. Por otro lado, se tienen los requisitos comerciales como el acuerdo contrato – proveedor. Este contrato incluye los descuentos comerciales por parte del autoservicio al proveedor dependiendo de la negociación, elporcentaje de la factura que el proveedor gira al autoservicio. Fuera de la factura, descuentos y más, el Revate es un porcentaje que se aplica. En la categoría a la que perteneces, estamos hablando de un 5%, además de costos comola plataforma web para órdenes de compra B2B, publicidad, encartes por aniversario,

   El último aspecto y muy importante son los requisitos de calidad. Es muy importante porque depende de ello que en el futuro no recibamos multas como autoservicio. Se consideran puntos como habilitación de planta, autorización de DIGESA, registro sanitario, ficha técnica del producto, etiquetado de acuerdo a ley días.

   El sistema de pagos para la categoría de jugos, por su perecibilidad está alrededor de 30 días, podría ser más, pero un número mayor de días se cuenta con las empresas muy grandes tales como Gloria, Alicorp, entre otras; ustedes por tener un producto natural y altamente perecible, el pago será en ese rango.

7. ¿De salir al mercado este producto, en que basan las posibilidades de comercializar y distribuir el producto a través de su negocio u otras cadenas de supermercados? Sí así fuera, ¿Cuáles son las zonas que consideraría para su comercialización, distribución?

   Como ustedes están empezando, no podemos considerar todas las tiendas; pero sí segmentando al público al cual te diriges en cuanto al precio de venta unitario que nos resulte después de la negociación. Si tu producto es A, B y C. Podríamos empezar con diez tiendas el primer año y dependiendo de cómo se desarrolla, podemos conversar de un mayor número.

8. Considerando las características y atributos del producto mencionado, ¿Elegiría el producto para su cadena de supermercados?

   Claro, tu producto es innovador y de sabor está bien; si mantienen el concepto de jugo natural, tienes más probabilidades en ventas ya que existe una mayor aceptación a los productos 100% naturales y orgánicos.

9. ¿Qué consideraciones deberían tenerse en cuanto a stock, rotación, reposición del producto, entre otros?

   Los jugos tienen un sistema de reposición automática (Replacement) cada cierto tiempo. Para este cálculo se evalúa el comportamiento de la marca, demanda, picos de venta y temporadas lo cual es variable; nosotros informamos el momento de la recompra yo me encargo de eso, el sistema genera órdenes de compracon condición de 100% devolución, pero podríamos cambiar y negociar con una impulsadora para que el producto pueda rotar más rápido. Todo dependerá de la introducción del producto al mercado ya que al ser desconocido puede

confundir al consumidor y no elegirlo por duda. La degustación será la mejor herramienta de ustedes.

10. ¿Qué peligros existen respecto a la distribución del producto en cuestión? Y ¿Qué peligros existen en el punto de venta?

    Con respecto a la distribución, los riesgos son deterioro, que falle la cadena de frio, que el pedido esté equivocado y que el producto este maltratado por mala conservación.

    En relación a los riesgos en punto de venta, es en el deterioro de la cadena dentro del establecimiento, hurto que trae consigo un consumo sin pago, que el producto llegue a su vencimiento, daño físico por manipulación (caídas, roturas, etc).

11. ¿Cuál es su opinión respecto al producto mencionado?

    El producto es innovador, muy interesante y la mezcla tiene textura la cual corresponde a un producto natural. Felicito que respeten lo natural de los frutos, no hay publicidad engañosa ya que el proceso en alta presión es la mejor alternativa para la conservación. El uso de productos nativos y exóticos es lo que luce atractivo el día de hoy porque el público ya está acostumbrado a los frutos convencionales como fresa, manzana, naranja y piña. La orientación a que el producto es saludable es un punto a favor, si le sumas el uso de la stevia muchísimo mejor.

12. Para terminar, ¿qué recomendaciones nos podría dar acerca del producto?

    Recomiendo lanzar el producto de una vez antes que otra empresa vea este nicho y se anime a hacerlo. El producto es de sabor agradable, con nutrientes muy valorados para la mujer

como la estética y bienestar interior. La estrategia de introducción debe ser grande porque los productos amazónicos no son tan publicitados, la degustación debe darse sí o sí; El hecho que el producto tenga stevia, hace más atractivo, ya que mantiene la línea de un público tan exigente como lo es el público femenino. Si pueden obtener mayores certificaciones, mucho mejor, le da fiabilidad al producto.

En el sentido comercial, en la distribución, no olvides la cadena de frío que es fundamental, negocia el tiempo de cobro porque la naturaleza de tu producto es perecible y no hay que olvidarse de los requisititos de administración, los documentarios.

CUESTIONARIO

Apéndice 10: Cuestionario de preguntas

FECHA:_____

HORA:_____

Buenos Días Sr/ Sra. / Srta. Soy alumno (a) de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y me encuentro haciendo una encuesta. Por tal motivo, me gustaría contar con su participación. Su opinión será muy valiosa. La encuesta dura aprox. 10 minutos, ¿Podríamos contar con su colaboración? Muchas Gracias.

FILTROS

F1. ¿Reside en Lima Metropolitana?

a) Sí
b) No

F2. ¿Cuál es su edad exacta?__ **(LLENAR EDAD, LUEGO MARCAR EL CODIGO EN EL RANGO)**

De 18 a 25 años	1	24.37%
De 26 a 30 años	2	13.95%
De 31 a 35 años	3	13.60%
De 36 a 45 años	4	25.25%
De 46 a 55 años	5	22.83%
Otra edad		
E: TERMINAR ENCUESTA	6	0.00%

F3. ¿Usted acostumbra tomar jugos de fruta natural?

a) SI **(CONTINUAR)**
b) NO **(E: TERMINAR ENCUESTA**

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Con qué frecuencia consume usted jugos naturales de fruta? (RU)

a. Diariamente……..……1 **(27.50%)**
b. Tres veces por semana.....……...2 **(38.70%)**
c. Semanalmente……..…..3 **(25.70%)**
d. Ocasionalmente…….….4 **(8.10%)**

2. Cada vez que consume jugos naturales de fruta, ¿Cuántos vasos prefiere?(RU)

a. 1 vaso…….……1 **(48.40%)**
b. 2 vasos……2 **(47.60%)**
c. 3 vasos…….……..…3 **(4.00%)**
d. Más de 3 vasos.....4 **(0.00%)**

3. Usualmente, su consumo de jugos naturales de fruta…(RU)

a. Es preparado en su hogar o juguería de su preferencia…...1 **(59.10%)**
b. Lo compra preparado u envasado……..…….…....2 **(40.90%)**

4. ¿Qué marcas de jugo natural de frutas envasado consume usted? (RM)

a. Fitosana…….....…..1 **(16.67%)**
b. Ecofresh……..….2 **(19.45%)**
c. Vitta Fresh…...…….3 **(15.55%)**
d. Naturale…...……..….4 **(27.59%)**
e. Kero…….…….5 **(15.01%)**
f. Otros…….6 **(5.73%)**

5. ¿Qué factores toma en cuenta al elegir un jugo natural de frutas envasado? (RM)

a. Reconocimiento de la marca……..…….1 **(15.85%)**
b. Presentación del empaque……..…….2 **(3.28%)**
c. Sabor…….……3 **(29.89%)**
d. Aroma ……...…….4 **(17.40%)**
e. Precio…….....5 **(5.79%)**
f. Calidad del producto (Certificaciones)…..…6 **(27.79%)**
g. Otros…….7 **(0.00%)**

6. ¿Cuánto tiempo tarda preparando un jugo de frutas convencional? (RU)

a. De 2 a 5 minutos…..……....1 **(34.60%)**
b. De 6 a 10 minutos……...…2 **(58.60%)**
c. De 11 a 20 minutos……..…....3 **(6.80%)**

II. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO

7. Cuando usted escucha producto 100% natural, ¿Con qué atributo lo relaciona? (RM)

a. Beneficioso para la salud……...1 **(35.93%)**
b. Poca perecibilidad.....……..2 **(6.88%)**
c. Nutritivo…..……..…..3 **(36.60%)**
d. Sin preservantes……4 **(20.59%)**
e. Otros…….……5 **(0.00%)**

III. CONCEPTO DE NUEVO

Concepto del producto:

Estamos evaluando el lanzamiento al mercado de un jugo natural de aguaje y cocona endulzado con stevia el cual tiene beneficios como la adición de fitoestrógenos al organismo de la mujer logrando una mayor producción de hormonas el cual puede prevenir muchas enfermedades como el cáncer de cuello uterino, cáncer de mama, síntomas de la menopausia y anormalidades en los ciclos menstruales de la mujer. Por medio de la cocona, se pueden prevenir enfermedades relacionadas con el colesterol, riñones y control de peso. El producto será comercializado en Lima Metropolitana, por lo cual queremos saber su opinión al respecto. A continuación se le hará degustar el producto prototipo en mención con el fin de conocer su percepción.

8. Después de degustar el producto, ¿Cuál es su nivel de agrado?

a. Me gusta mucho……...5**(48.10%)**
b. Me gusta moderadamente…....4**(38.40%)**
c. No me gusta ni me disgusta.....3**(10.30%)**
d. Me disgusta moderadamente...2**(3.20%)**
e. Me disgusta mucho……..1**(0.00%)**

9. De salir al mercado este producto, ¿qué tan interesado estaría usted en adquirirlo?(RU)

a. Definitivamente sí lo compraría…….5 **(39.60%)**
b. Lo compraría…….……4**(50.30%)**
c. No estoy seguro si lo compraría…….3**(10.10%)**
d. No lo compraría……...…...2**(0.00%)**
e. Definitivamente no lo compraría……....1**(0.00%)**

10. ¿Qué tan interesante es para usted la marca "Frutiexotic"?

a. Muy interesante……5 **(29.50%)**
b. Interesante.....4 **(50.30%)**
c. Neutro.....3 **(16.10%)**
d. Poco interesante.....2 **(4.10%)**
e. Nada interesante.....1 **(0.00%)**

11. ¿Qué presentación sería de su preferencia? (RU)

a. Botella de 500 ml……1 **(35.10%)**
b. Botella de 650 ml..…..…....2 **(45.20%)**
c. Botella de 1 L……....3 **(19.70%)**

12. ¿Con qué frecuencia compraría el producto? (RU)

a. Diario……..1 **(10.10%)**
b. Tres veces por semana…….2**(26.50%)**
c. Semanal…….....3 **(34.80%)**
d. Quincenal…….....4 **(28.60%)**

13. ¿Cuántas botellas estaría dispuesta a comprar?

a. Una botella…….1 **(10.97%)**
b. Dos botellas……..2 **(27.46%)**
c. Tres botellas……..3 **(45.70%)**
d. Más de tres botellas…...4 **(15.87%)**

IV. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

14. ¿En qué punto de venta le gustaría encontrar este producto? (RM)

a. Supermercados……..1 **(47.39%)**
b. Grifos……...2 **(10.84%)**
c. Minimarkets…… 3 **(30.48%)**
d. Tiendas orgánicas……..4 **(10.39%)**
e. Otros……..5 **(0.90%)**

V. PROMOCIÓN

15. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?(RM)

a. Publicidad en internet.....1 **(30.23%)**
b. Anuncios en prensa o revista.....2 **(6.07%)**
c. Publicidad por televisión.....3 **(11.26%)**
d. Vallas publicitarias……...….4 **(12.15%)**
e. Folletos/Dípticos……...….5 **(6.69%)**
f. Radio……..……..….6 **(5.28%)**
g. Degustaciones……..…..…7 **(28.32%)**

VI. PRECIO

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 650 ml?(RU)

a. Menos de 10 soles……..1 **(38.00%)**
b. 11 soles – 14 soles…….2**(42.40%)**
c. 15 soles – 18 soles……...3**(19.60%)**

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 1 litro?(RU)

a. Menos de 12 soles……...1 **(39.00%)**
b. 13 soles – 16 soles…….2**(53.10%)**
c. 17 soles – 20 soles……...3**(7.90%)**

FILTRO DE NSE (Preguntar sobre el jefe de familia)

Sr. / Sra. /Joven, Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas.

1. ¿Quién es la persona que aporta MÁS al sostenimiento económico de su hogar? **(E: 1. Si identifica a dos personas o más, preguntar por la de mayor edad. 2. Si la persona que más aporta no vive en el hogar, preguntar por la que administra los ingresos que recibe de la persona ausente.)**

2. Las siguientes preguntas se refieren a... que es la persona que aporta MÁS al sostenimiento de su hogar **(E: según pregunta 1)**

3. ¿Cuál es el grado de instrucción alcanzado por...? **(E: mencione a la persona que aporta más al sostenimiento de su hogar, según pregunta 1, circular el grado de instrucción y puntaje)**

N1 ¿Cuál es el nivel de instrucción del jefe de hogar? **(ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")**

Hasta secundaria incompleta	1	Universitaria completa	4
Secundaria completa/superior no universitaria incompleta	2	Post-grado	5
Superior no universitaria completa/ Univ. Incompleta	3		

N2. ¿A dónde acude el jefe del hogar de manera regular para atención médica cuando él tiene algún problema de salud?

Centro de Salud/Posta Médica/Farmacia/Naturista	1	Médico particular en consultorio (solo consultorios).	4
Hospital del Ministerio de Salud/ Hospital de la Solidaridad	2	Médico particular en clínica privada	5
Seguro Social/Hospital FFAA/Hospital de Policía	3		

N3. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que estén funcionando? **(SUMAR TOTAL DE BIENES)**

Bienes	Poner un "1" por cada uno	Total suma de bienes
Computadora en funcionamiento		
Lavadora en funcionamiento		
Teléfono fijo en funcionamiento		
Refrigeradora en funcionamiento		
Cocina (o primus) en funcionamiento (leña inclusive)		

N4. a. ¿Cuántas personas viven permanentemente en el hogar? (sin incluir el servicio doméstico) _____ **(ANOTAR)**

b. ¿Cuántas habitaciones tiene en su hogar (no vivienda) que actualmente use exclusivamente para

dormir (incluir la de servicio doméstico)?
_____ (ANOTAR)

Habitaciones exclusivamente para dormir	Miembros del hogar	
	1 a 3 personas	4 a más
0 habitaciones	1	1
1 habitación	2	1
2 habitaciones	3	2
3 habitaciones	4	3
4 habitaciones	5	4
5 o más habitaciones	5	5

N5. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

Tierra/arena/tablones sin pulir (selva)	1	Mayólica/loseta/mosaico/ vinílico/cerámicos	4
Cemento sin pulir	2	Parquet/madera pulida/ alfombra/laminado (tipo madera)/mármol/ terrazo.	5
Cemento pulido/tapizón/tablones (costa y sierra)	3		

Si la vivienda es multihogar, considerar para la evaluación de pisos TODA la vivienda, así el hogar encuestado ocupe una parte

SUMAR PUNTAJES DE N1,N2,N3,N4 Y N5 – ANOTAR RESULTADO Y MARCAR NSE = _____

8 puntos o menos	NSE E	(8)	De 18 a 19 puntos	NSE B2	(4)
De 9 a 12 puntos	NSE D	(7)	De 20 a 21 puntos	NSE B1	(3)
De 13 a 15 puntos	NSE C2	(6)	De 22 a 23 puntos	NSE A2	(2)
De 16 a 17 puntos	NSE C1	(5)	De 24 a 25 puntos	NSE A1	(1)

DATOS DE CONTROL

(E: APLICAR DESPUES DE LA TABLA DE DETERMINACION DEL NSE)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

DIRECCIÓN:

DISTRITO:

ZONA : MANZANA:

N.S.E.: 1. Medio (A) 2. Medio (B) 3. Bajo Superior (C) 4. Bajo Inferior (D)

SEXO: 1. Masculino 2. Femenino

EDAD: 1. De 18 a 25 años 2. De 26 a 37 años 3. De 38 a 60 años

TELÉFONO DE CONTACTO: (celular): (teléfono fijo):

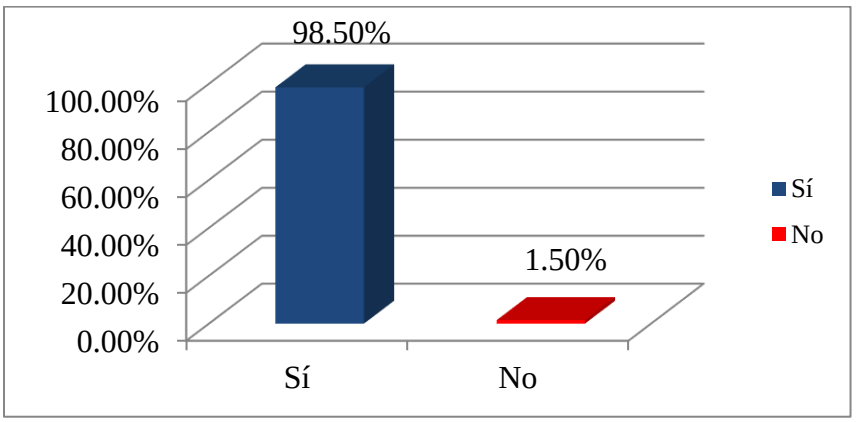
NOMBRE DEL RECLUTADOR:

Apéndice 11: Análisis del cuestionario con variables absolutas

FILTRO 1.

Pregunta Filtro 1: ¿Vive en Lima Metropolitana?

	Porcentaje	V.A.
Sí	98.50%	378
No	1.40%	5
TOTAL	100.00%	384



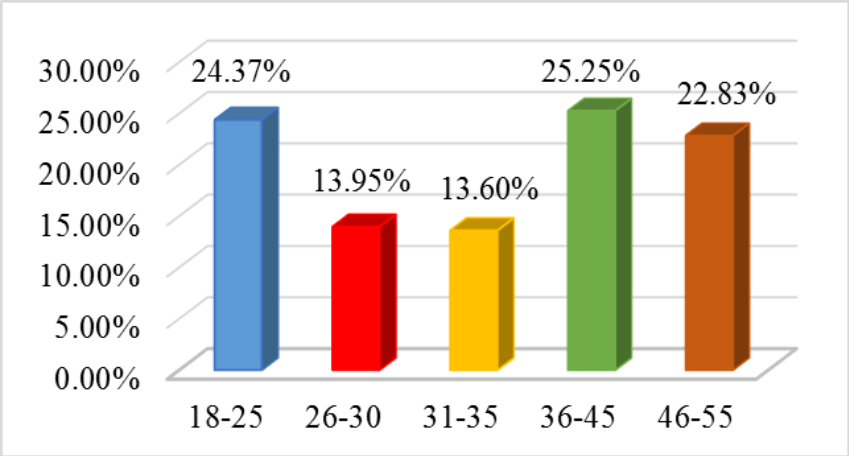
Fuente: Encuestas

De la muestra inicial, un 98.50% de la población vive en Lima Metropolitana.

FILTRO 2

Pregunta Filtro 2: ¿Cuál es su edad exacta?

Rango de edad	Porcentaje	V.A.
18-25	24.37%	92
26-30	13.95%	53
31-35	13.60%	51
36-45	25.25%	96
46-55	22.83%	86
TOTAL	100.00%	378

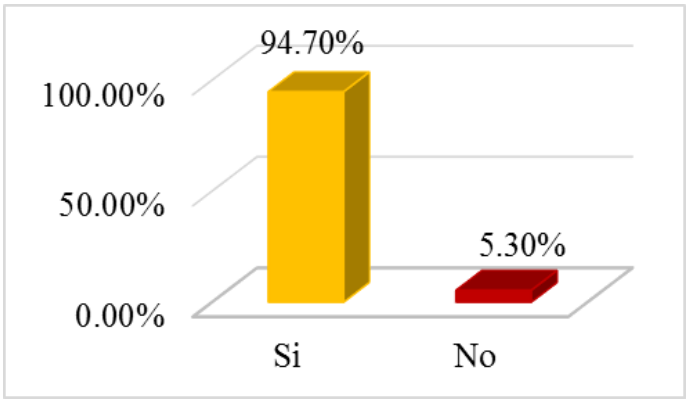


Fuente: Encuestas

FILTRO 3

Pregunta Filtro 3: ¿Usted acostumbra tomar jugo natural de fruta?

	Porcentaje	V.A.
Si	94.70%	358
No	5.30%	20
TOTAL	100.00%	378



Fuente: Encuestas

El tercer filtro y el más importante es saber la cantidad de personas que consumen jugo natural de fruta ya que de esta manera se puede saber con qué público se va a trabajar con el proyecto. De la muestra, un 94.7% es consumidor activo de jugo natural de fruta mientras que

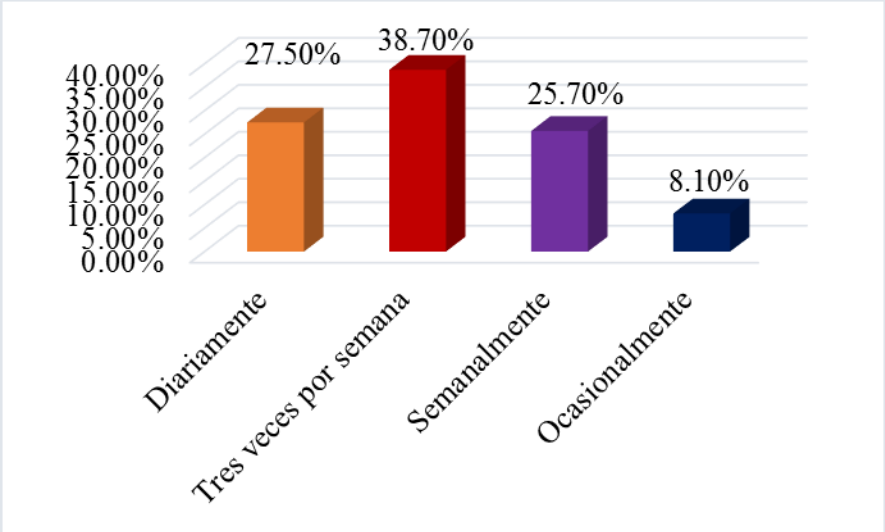
un 5.30% no lo está. Esto quiere decir que un 94.70% puede ser parte del mercado potencial del proyecto.

El hecho de que haya personas que acostumbran tomar jugo natural de fruta quiere decir que tienen exigencias con el producto, diversos atributos que son necesarios para cumplir las expectativas de los clientes.

PREGUNTA 1.

1. **¿Con qué frecuencia consume usted jugos naturales de fruta?**

¿Con qué frecuencia consume usted jugos naturales de fruta?		V.A.
Diariamente	27.50%	99
Tres veces por semana	38.70%	139
Semanalmente	25.70%	92
Ocasionalmente	8.10%	29



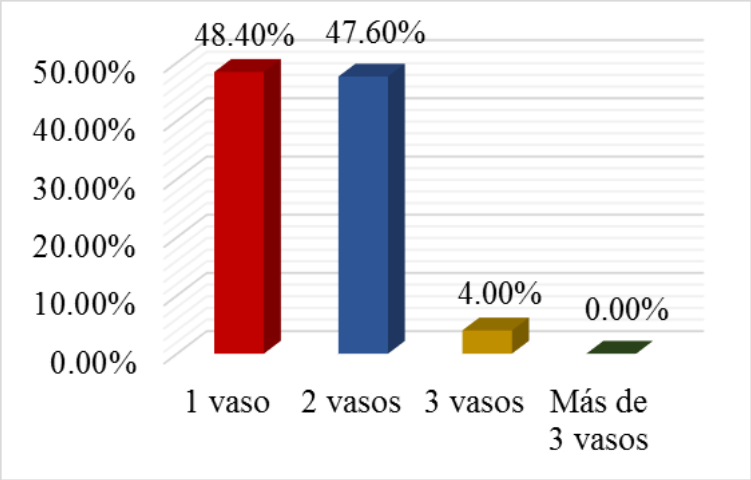
Fuente: Encuestas

Habiendo realizado los filtros necesarios, se identificó que un 27.50% consume jugo natural de fruta diariamente, un 38.70% lo consume tres veces por semana, un 25.70% lo consume semanalmente y un 8.10% solo lo consume ocasionalmente.

PREGUNTA 2

2. Cada vez que consume jugos naturales de fruta, ¿Cuántos vasos prefiere?

Cada vez que consume jugos naturales de fruta, ¿Cuántos vasos prefiere?		V.A.
1 vaso	48.40%	173
2 vasos	47.60%	171
3 vasos	4.00%	14
Más de 3 vasos	0.00%	0



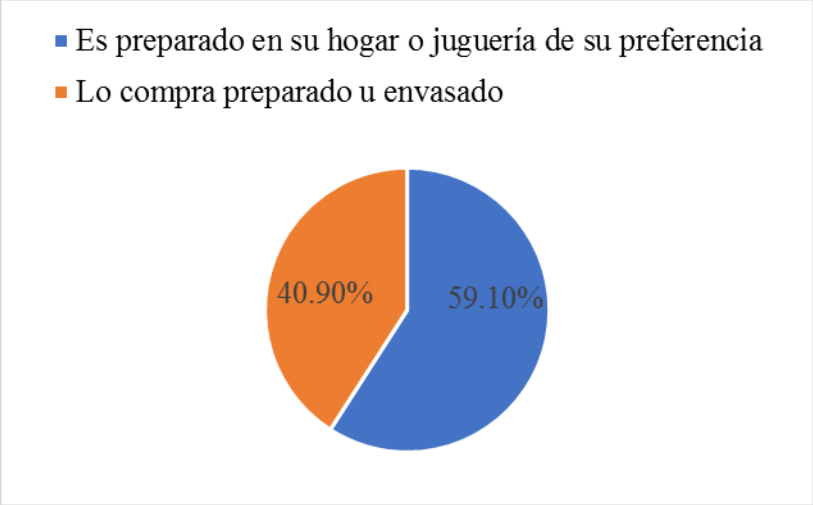
Fuente: Encuestas

De la muestra, es necesario preguntar el número de vasos que las personas consumen, de esta manera se ve como un 48.40% de encuestadas consume 1 vaso al día, un 47.60% consume 2 vasos al día y solo un 4.00% consume 3 vasos al día.

PREGUNTA 3

3. Usualmente, cuándo consume jugos naturales de fruta

Usualmente, su consumo de jugos naturales de fruta…		V.A.
Es preparado en su hogar o juguería de su preferencia	59.10%	212
Lo compra envasado	40.90%	147



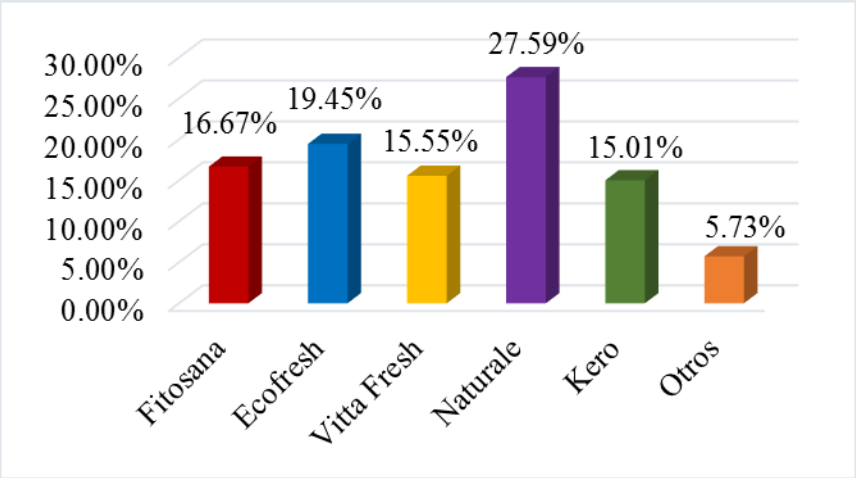
Fuente: Encuestas

En esta pregunta, un 59.10% prepara sus jugos en la comodidad de su hogar o acude a una juguería y un 40.90% lo compra preparado u envasado. Ese porcentaje resultante de las mujeres que compran el jugo envasado, serán las mujeres pertenecientes al público del proyecto.

PREGUNTA 4

4. ¿Qué marcas de jugo natural de frutas envasado consume usted?

¿Qué marcas de jugo natural de frutas envasado consume usted? (RM)		V.A.
Fitosana	16.67%	24
Ecofresh	19.45%	28
Vitta Fresh	15.55%	23
Naturale	27.59%	40
Kero	15.01%	22
Otros	5.73%	8



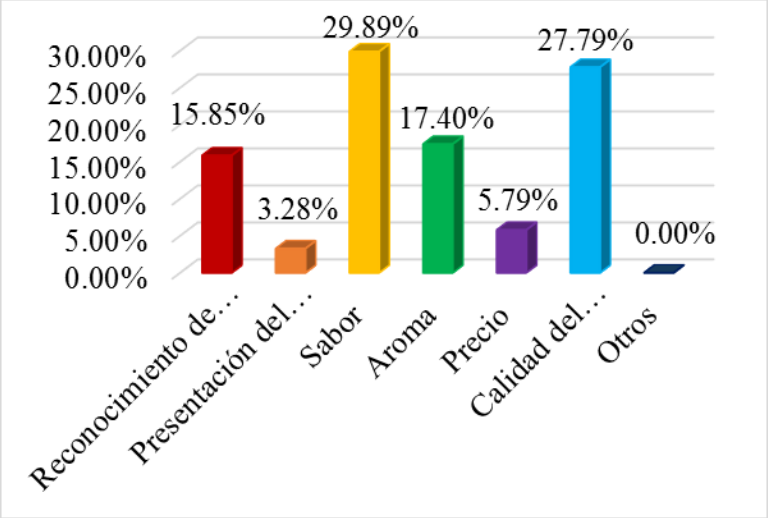
Fuente: Encuestas

Dentro de las marcas más reconocidas se tiene en primer lugar a Naturale con un 27.59%, de ahí se tiene a Ecofresh con 19.45%, de ahí a Fitosana con 16.67%, Vitta Fresh posee un 15.55% mientras que Kero solo tiene un 15.01% y el 5.73% se divide entre otras marcas.

PREGUNTA 5

5. ¿Qué factores toma en cuenta al elegir un jugo natural de frutas envasado?

¿Qué factores toma en cuenta al elegir un jugo natural de frutas envasado? (RM)		V.A.
Reconocimiento de la marca	15.85%	23
Presentación del empaque	3.28%	5
Sabor	29.89%	44
Aroma	17.40%	25
Precio	5.79%	8
Calidad del producto (Certificaciones)	27.79%	41
Otros	0.00%	0



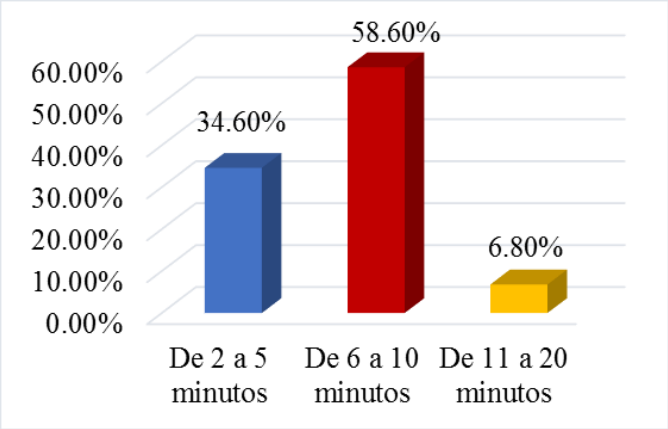
Fuente: Encuestas

En la pregunta de respuesta múltiple se obtiene después de ponderar que en su mayoría los consumidores prefieren el sabor en un 29.89%, un 27.79% la calidad del producto, un 17.40% el aroma, un 15.85% el reconocimiento de la marca, un 5.79% el precio y un 3.28% la presentación del producto.

PREGUNTA 6

6. ¿Cuánto tiempo tarda preparando un jugo de frutas convencional?

¿Cuánto tiempo tarda preparando un jugo de frutas convencional?		V.A.
De 2 a 5 minutos	34.60%	51
De 6 a 10 minutos	58.60%	86
De 11 a 20 minutos	6.80%	10



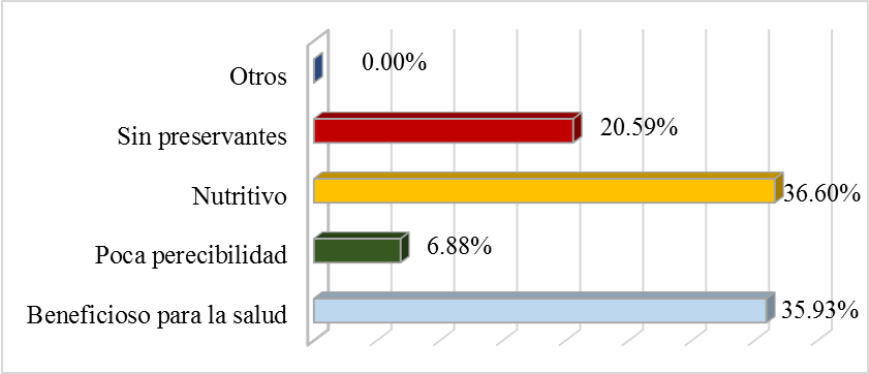
Fuente: Encuestas

En el cuadro anterior, se muestra como un 58.60% tarda de 6 a 10 minutos en prepararse un jugo convencional, un 34.60% tarda de 2 a 5 minutos y solo un 6.80% demora de 11 a 20 minutos.

PREGUNTA 7

7. Cuando usted escucha producto 100% natural, ¿Con qué atributo lo relaciona?

Cuando usted escucha producto 100% natural, ¿Con qué atributo lo relaciona? (RM)		V.A.
Beneficioso para la salud	35.93%	53
Poca perecibilidad	6.88%	10
Nutritivo	36.60%	54
Sin preservantes	20.59%	30
Otros	0.00%	0



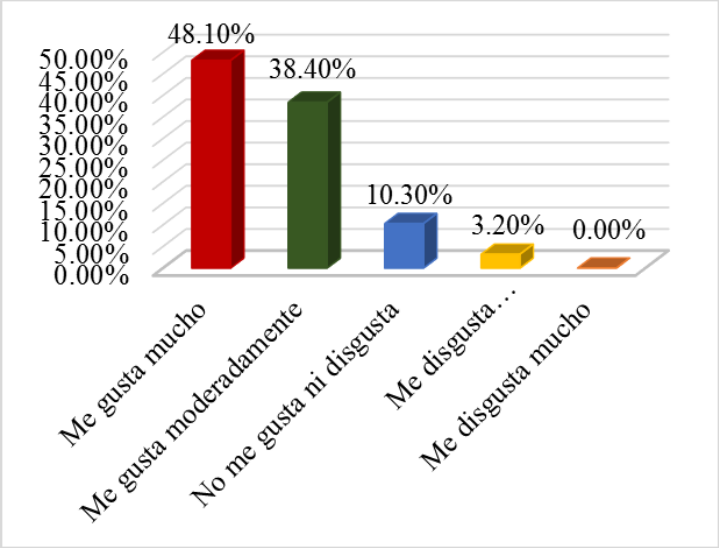
Fuente: Encuestas

Para conocer los atributos que tienen los jugos naturales posicionados en el consumidor,se identifica que un 36.60% lo relaciona con que sea nutritivo, mientras que un 35.93% lo identifica como algo que sea beneficioso para la salud, un 20.59% considera que no debería tener preservantes y un 6.88% cree que tiene poca perecibilidad.

PREGUNTA 8

8. Después de degustar el producto, ¿Cuál es su nivel de agrado?

Después de degustar el producto, ¿Cuál es su nivel de agrado?		V.A.
Me gusta mucho	48.10%	70
Me gusta moderadamente	38.40%	56
No me gusta ni disgusta	10.30%	15
Me disgusta moderadamente	3.20%	5
Me disgusta mucho	0.00%	0



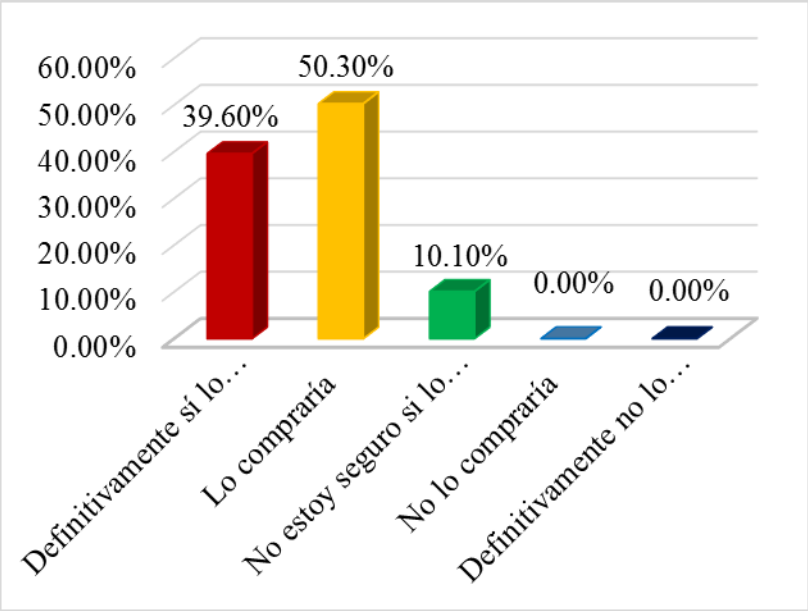
Fuente: Encuesta

Como acto posterior a la degustación, se invitó a responder si el producto propuesto fue del agrado de las participantes las cuales afirmaron que les gusta mucho en un 48.10%, les gusta moderadamente en un 38.40%, no les gusta ni disgusta en un 10.30% y les disgusta en un 3.20%.

PREGUNTA 9

9. De salir al mercado este producto, ¿qué tan interesado estaría usted en adquirirlo?

De salir al mercado este producto, ¿qué tan interesado estaría usted en adquirirlo?		V.A.
Definitivamente sí lo compraría	39.60%	58
Lo compraría	50.30%	74
No estoy seguro si lo compraría	10.10%	15
No lo compraría	0.00%	0
Definitivamente no lo compraría	0.00%	0



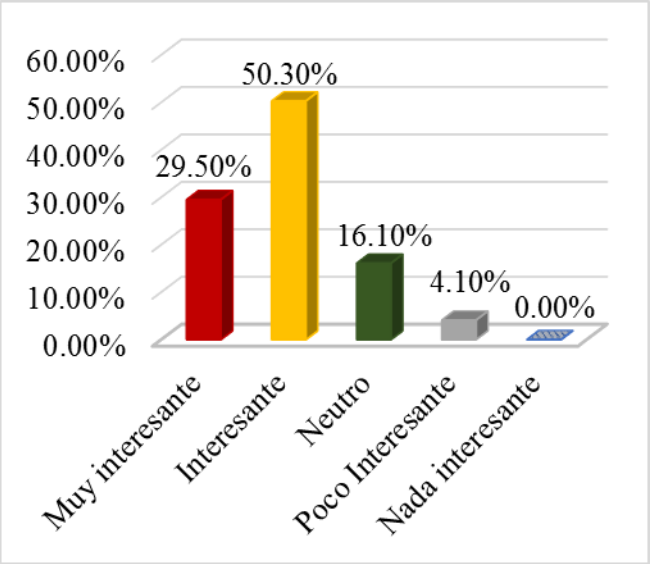
Fuente: Encuesta

Para saber el nivel de aceptación, se les describió el producto y se obtuvo que un 39.60% lo comprara definitivamente, lo compraría un 50.30% y un 10.10% no se encuentra seguro.

PREGUNTA 10

10. En relación al posible nombre de la marca, ¿Qué tan interesante es para usted la palabra "Frutiexotic"?

En relación al posible nombre de la marca, ¿Qué tan interesante es para usted la palabra "Frutiexotic"?		V.A.
Muy interesante	29.50%	43
Interesante	50.30%	74
Neutro	16.10%	24
Poco Interesante	4.10%	6
Nada interesante	0.00%	0



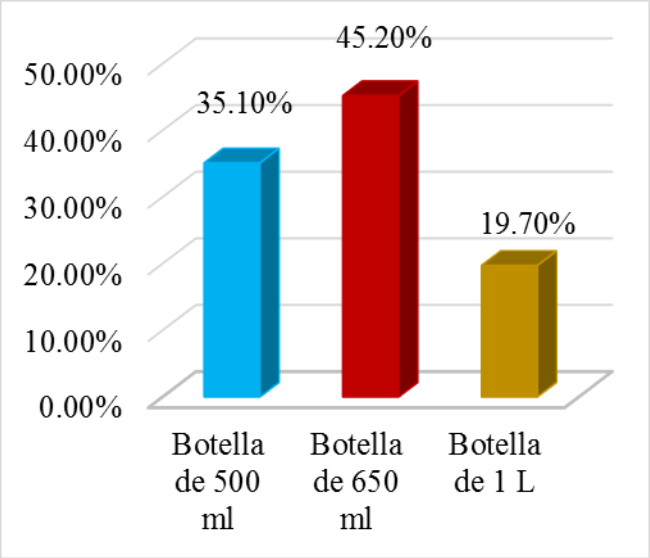
Fuente: Encuesta

Se preguntó por lo atractivo que puede ser la palabra “Frutiexotic” como nombre de marca la cual tuvo las siguientes interpretaciones: Interesante un 50.30%, muy interesante un 29.50%, neutro un 16.10% y poco interesante un 4.10%.

PREGUNTA 11

11. ¿Qué presentación sería de su preferencia?

¿Qué presentación sería de su preferencia?		V.A.
Botella de 500 ml	35.10%	51
Botella de 650 ml	45.20%	66
Botella de 1 L	19.70%	29



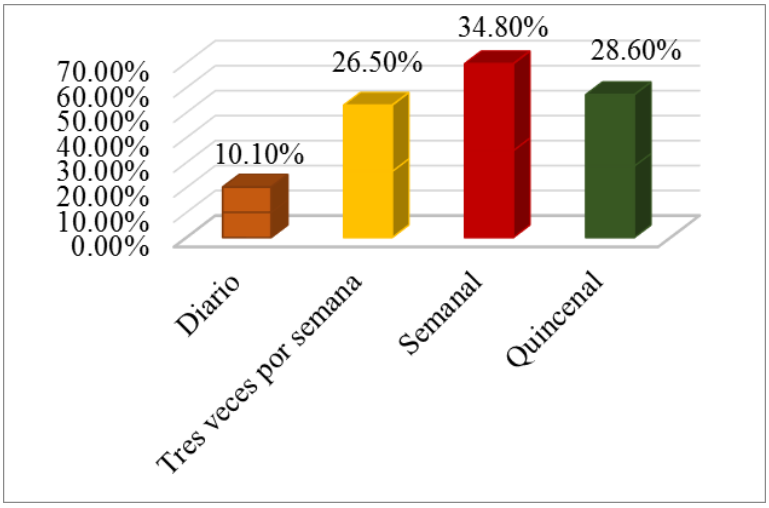
Fuente: Encuestas

La presentación más solicitada es la de 650 ml que posee un 45.20%, en segundo lugar, se tiene la presentación de 500 ml que posee 35.10% y finalmente la botella de 1 litro con un 19.70%

PREGUNTA 12

12. ¿Con qué frecuencia compraría el producto?

¿Con qué frecuencia compraría el producto?		V.A.
Diario	10.10%	15
Tres veces por semana	26.50%	39
Semanal	34.80%	51
Quincenal	28.60%	42



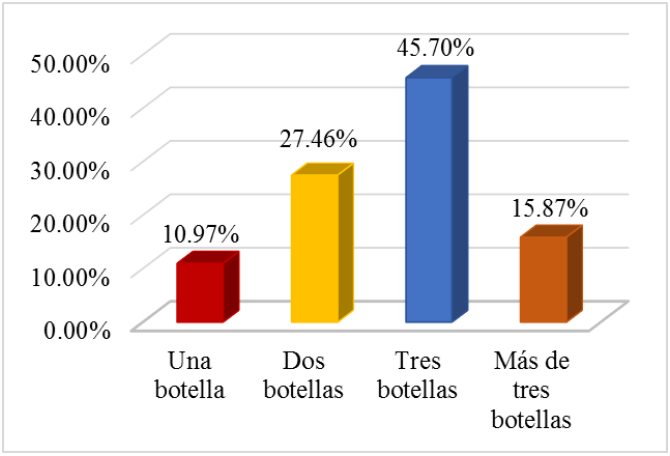
Fuente: Encuestas

La frecuencia con mayor porcentaje es semanal con un 34.80%, de ahí se tiene quincenal un 28.60%, luego 26.50% por compras de tres veces por semana y finalmente la diaria un 10.10%.

PREGUNTA 13

13. ¿Cuántas botellas estaría dispuesta a adquirir por compra?

¿Cuántas botellas estaría dispuesta a adquirir por compra?		V.A.
Una botella	10.97%	16
Dos botellas	27.46%	40
Tres botellas	45.70%	67
Más de tres botellas	15.87%	23



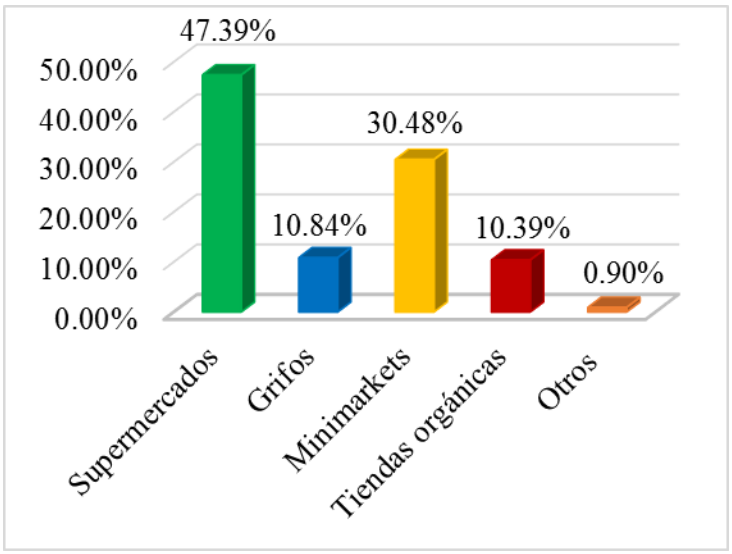
Fuente: Encuesta

Por compra, las participantes han admitido en un 45.70% comprar tres botellas por compra, dos botellas un 27.46%, más de tres botellas un 15.87% y una sola botella un 10.97%.

PREGUNTA 14

14. ¿En qué punto de venta le gustaría encontrar este producto?

¿En qué punto de venta le gustaría encontrar este producto? (RM)		V.A.
Supermercados	47.39%	69
Grifos	10.84%	16
Minimarkets	30.48%	45
Tiendas orgánicas	10.39%	15
Otros	0.90%	1



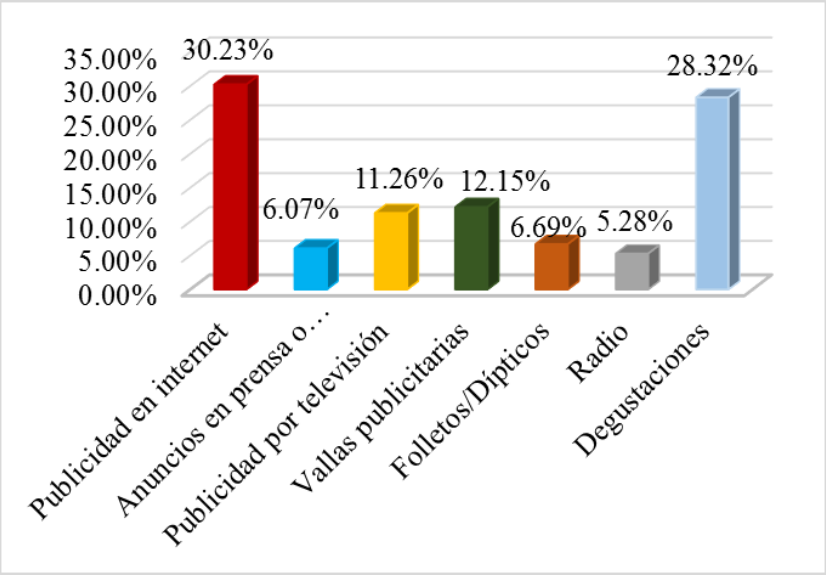
Fuente: Encuestas

Esta pregunta de respuestas múltiples dio a conocer las preferencias que tienen los consumidores para comprar en un tipo de establecimiento y/o en otro. Como indica el gráfico anterior el 47.39% de los encuestados prefiere encontrar el producto en los supermercados y un 30.48% que prefieren los minimarkets.

PREGUNTA 15

15. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?(RM)		V.A.
Publicidad en internet	30.23%	44
Anuncios en prensa o revista	6.07%	9
Publicidad por televisión	11.26%	16
Vallas publicitarias	12.15%	18
Folletos/Dípticos	6.69%	10
Radio	5.28%	8
Degustaciones	28.32%	41



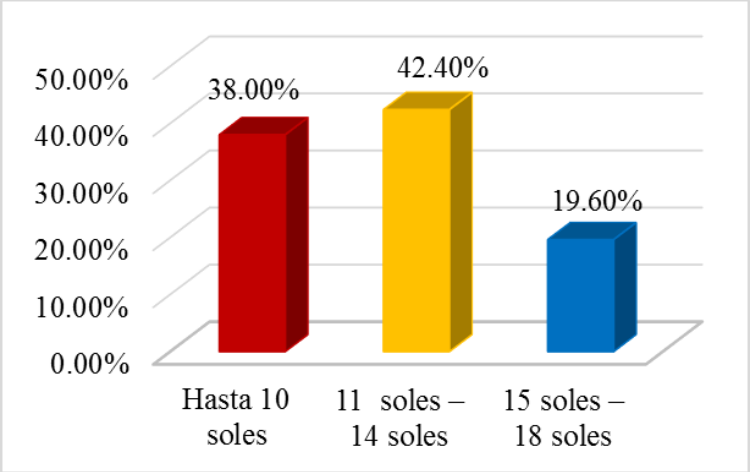
Fuente: Encuestas

Los encuestados, en esta pregunta de respuestas múltiples, el 30.23% respondieron que les encantaría recibir información sobre el producto a través de publicidad en internet, seguido de un 28.32% que le agradaría degustar el producto. Por otro lado, un 5.28% prefiere conocer el producto mediante la radio.

PREGUNTA 16

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 650ml?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 650 ml?		V.A.
Hasta 10 soles	38.00%	56
11 soles – 14 soles	42.40%	62
15 soles – 18 soles	19.60%	29



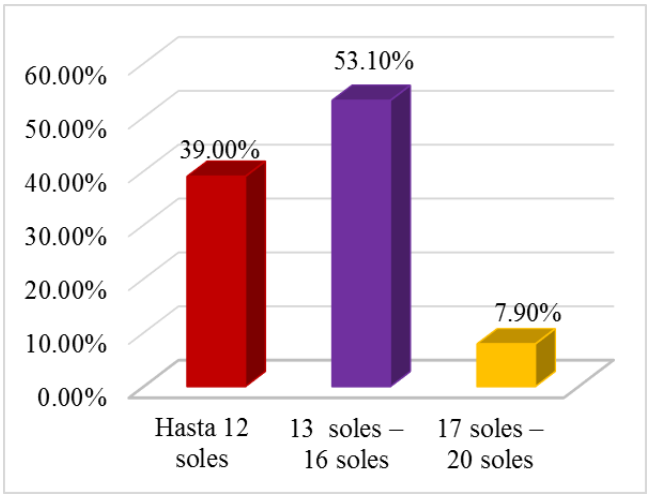
Fuente: Encuesta

En esta pregunta se puede conocer el valor que los encuestados le dan al producto. Mientras que un 42.40% de ellos pagarían de S/.11.00 a S/.14.00 soles por una botella de 650 mililitros; un 38.00% pagaría hasta diez soles por el producto. Finalmente, un 19.60% pagaría un rango de S/.15.00 a S/.18.00.

PREGUNTA 17

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 1 litro?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 1 litro?		V.A.
Hasta 12 soles	39.00%	57
13 soles – 16 soles	53.10%	78
17 soles – 20 soles	7.90%	12



Fuente: Encuestas

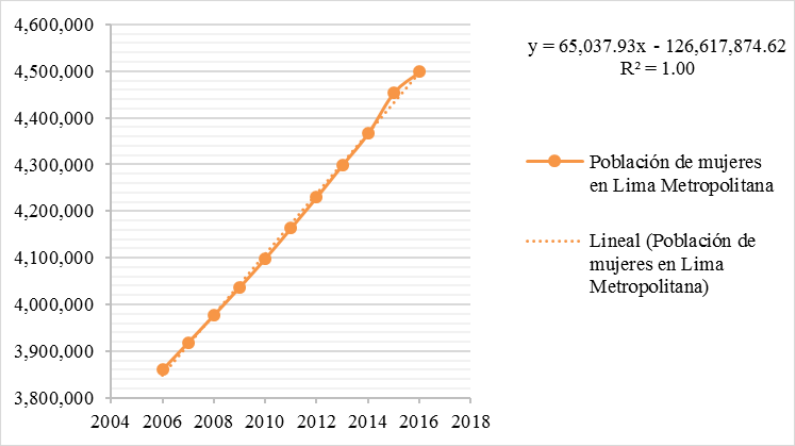
Esta pregunta es similar a la anterior con una diferencia en el tamaño de la presentación de la botella que es de 1 litro. Un 53.10% de los encuestados pagarían entre S/. 13.00 a S/.16.00, mientras que un 39.00% pagaría hastaS/.12.00y un 7.90% pagaría entre S/.17.00 a S/.20.00.

Apéndice 12: Proyección de mercado objetivo

Data Histórica:

a	-126,617,874.62
b	65,037.93

Año	Población de mujeres en Lima Metropolitana
2006	3,860,652
2007	3,919,080
2008	3,977,686
2009	4,037,349
2010	4,098,873
2011	4,164,183
2012	4,230,530
2013	4,299,178
2014	4,367,119
2015	4,454,287
2016	4,498,598
2017	4,563,630
2018	4,628,668
2019	4,693,706
2020	4,758,744
2021	4,823,782
2022	4,888,820



Filtros a utilizar:

Rango de edad	Promedio	A	B	C	C1	C2	D	E
18-25	13.54%	10.90%	13.20%	13.70%	13.50%	14.00%	14.20%	15.30%
26-30	7.71%	8.20%	7.60%	7.60%	7.60%	7.80%	7.40%	7.80%
31-35	7.29%	6.40%	9.00%	6.80%	6.50%	7.30%	8.10%	6.90%
36-45	13.73%	14.50%	11.90%	14.70%	15.40%	13.50%	13.70%	12.40%
46-55	11.74%	14.00%	14.60%	11.30%	11.10%	11.90%	9.80%	9.50%
Suma	42.27%							

NSE	%
A	4.80%
B	21.70%
C	42.40%
Suma	68.90%

Proyección para Lima Metropolitana

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	4,563,630	4,628,668	4,693,706	4,758,744	4,823,782	4,888,820

Filtro por edad

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	2,465,012	2,500,142	2,535,272	2,570,402	2,605,531	2,640,661

Filtro por NSE

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	1,698,393	1,722,598	1,746,802	1,771,007	1,795,211	1,819,416

Mercado Potencial

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	1,698,393	1,722,598	1,746,802	1,771,007	1,795,211	1,819,416

Mercado Disponible

El mercado disponible del proyecto se define como el porcentaje de la población a la cual va dirigido el producto, es decir, a todas aquellas personas que respondieron positivamente a las preguntas realizadas, entre

P3. Usualmente, su consumo de jugos naturales de fruta…	
a) Es preparado en su hogar o juguería de su preferencia	59.10%
b) Lo compra preparado u envasado	40.90%

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	694,643	704,543	714,442	724,342	734,241	744,141

Mercado Efectivo

El mercado efectivo del proyecto se define como el porcentaje de personas que definitivamente solicitarían el producto a comercializar. Para el cálculo del mercado efectivo se utilizó la siguiente fórmula:

P9. De salir al mercado este producto, ¿Qué tan interesado estaría usted en adquirirlo?		
a) Definitivamente sí lo compraría	39.60%	89.90%
b) Lo compraría	50.30%	
c) No estoy si lo compraría	10.10%	
d) No lo compraría	0.00%	
e) Definitivamente no lo compraría	0.00%	

Distrito/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	624,484	633,384	642,283	651,183	660,083	668,983

Mercado Objetivo

La marca menos consumida es Kero con 15.03%, pero esta información no es suficiente para poder fijar nuestro mercado objetivo, por lo que tomaremos como referencia la información de Euromonitor.

% Del consumo a domicilio volumen	2013	2014	2015
ajeper SA	37.90%	36.90%	37%
Gloria SA, Grupo	17.10%	18.20%	18.60%
Corp Lindley SA	15.10%	15.10%	14.60%
laive SA	2.40%	2.50%	2.50%
Industrias San	2.30%	2.20%	2.20%
P & D Andina Alimentos SA	1%	1%	1%
Food Pack SAC	0.20%	0.20%	0.30%
de Watt Perú SA	1%	1%	1%
Otros	23%	23%	22.90%
Total	100%	100%	100%

Promedio
0.62%

Previsión del comercio minorista de venta de jugo por categoría: Crecimiento% Volumen 2015-2020

Crecimiento del volumen%	2015/16	2015-20	2015/20 total
100% Jugo	6.30%	5%	27.60%
Bebidas de zumo (hasta un 24% jugo)	2.60%	2%	10.20%
Néctares (25-99% Jugo)	3%	2.30%	12.20%
jugo	2.80%	2.10%	11.20%

	2016	2017
Crecimiento %	0.66%	0.69%

Años/Crecimiento	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento %	0.72%	0.76%	0.80%	0.84%	0.88%

Una vez visto el crecimiento del mercado objetivo, se aplica estos porcentajes en el mercado efectivo logramos obtener nuestro mercado objetivo expresado en personas.

Distrito/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	4,578	4,874	5,189	5,522	5,877

Cuantificación de la demanda

Para cuantificar la demanda, primero se analizaron los resultados de la frecuencia de compra obteniendo los siguientes resultados que tendrían nuestros consumidores, y esta se realizó a través de la encuesta,

P10. ¿Con qué frecuencia compraría el producto?			
a) Diario	10.10%	365	36.865
b) Tres veces por semana	26.50%	156	41.34
c) Semanal	34.80%	52	18.096
d) Quicenal	28.60%	24	6.864
	100.00%	Total	103.17

Al año una mujer puede comprar 104 veces al año el producto

Como segundo paso para cuantificar la demanda se analizó los resultados de las presentaciones que el consumidor estaría dispuesto a comprar y esta se realizó a través de la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

P9. ¿Qué presentación sería de su preferencia?			
a) Botella (En ml)	500	35.10%	175.5
b) Botella (En ml)	650	45.20%	293.8
c) Botella (En ml)	1000	19.70%	197
		100.00%	666.3

Lo que estarán dispuestos a comprar cada vez que acuden a un lugar de venta es de 667 ml

Distrito/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	317,532,659	338,094,068	359,917,786	383,078,641	407,655,787

Programa de ventas en unidades físicas

Cada unidad de venta será una botella de: 650 ml

Distrito/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	488,512	520,145	553,720	589,352	627,163

Apéndice 13: Proforma de cocona y aguaje

Proforma Comercial Díaz

Factura Proforma

Fecha: 01/04/2016

Nombre:
Comercial Díaz
Departamento:
Lima

Producto	Valor por Kg	Precio total de kg por mes
Cocona	S/. 4.50	S/ 5,596.00
Aguaje	S/. 11.00	S/ 4,777.00

Apéndice 14: Proforma de stevia

de: **Raul Urbina** <rurbina@steviaone.com>

para: María Esthefany Obando Santiago <esthefanyobando@gmail.com

Cc: Roxana Novoa <rnovoa@steviaone.com>

Estimada Esthefany,

Gracias en su interés en trabajar con nuestra compañía. Para poder realizar la cotización que usted requiere necesitamos conocer mejor las características o especificaciones técnicas del producto que comercializa.

En forma resumida puedo indicarle que nuestra empresa trabaja el siguiente producto:

Rebaudiósido A (Reb A): Esta molécula se extrae de las hojas de stevia y es entre 300 y 400 veces más dulce que el azúcar. Es la molécula de mejor perfil palativo de la stevia. Trabajamos esta molécula en purezas del 95 al 97%.

El precio es el siguiente, asumiendo un compromiso de compra de una tonelada en adelante:

Producto	Cantidad	Precio	Igv	Precio con Igv
Stevia Reb A	Kg.	S/. 147.60	S/. 32.40	S/. 180.00

Esperamos su pronta respuesta.

Saludos cordiales:

Raúl Urbina

Stevia One Perú

Juan de Arona 720 of. 302San IsidroF +(511) 2535578 – 2535580Anexo 204

Apéndice 15: Proforma de envases y botellas

Lima, 17 de Junio del 2016

Proforma Industrias Unidas Cosmos, S.A.C.

Sr: Ríos Daniel

Dirección:

Teléfono:

Email: Daniel_rios_777@hotmail.com

Nuestra fabricación de envases y botellas PET desde 120 ml. hasta 3.2 lt. en modelos de cristal y colores, para la industria de bebidas carbonatadas, aguas, aceites comestibles y productos de llenado en caliente como bebidas hidratantes y jugos. También para la industria de licores, vinos, vinagres, productos de limpieza, cosméticos y otros, así como participamos en el desarrollo y diseño de nuevos envases y botellas PET para nuestros clientes.

A continuación, detallamos los costos:

Modelo	Precio por unitario	Precio total del millar
Botella de 650 ml	S/. 0.62	S/. 620.00

Dirección

Perú, Departamento de Arequipa, Arequipa, 54, Av. Perú, Manz. 30, lote 3 B, Urb. Pachacútec, Cerro Colorado-Arequipa

Teléfono: +51 54447275

Sr: Eduardo Valencia Flores

Apéndice 16: Proforma de etiquetado

Proforma PACK PLAST S.A.C.

Lima, 13 de Junio del 2016

Sr : Ríos Daniel

Dirección:

Teléfono:

Email: Daniel_rios_777@hotmail.com

Nuestra empresa manejamos etiquetas plásticas o en papeles, con impresión gráfica para diversos sectores industriales como etiquetas de botellas que la humedad no puede desprender, además de cubiertas para estuches, envoltorios individuales, etiquetas para latas y etiquetas para mercadería en general.

Los precios solicitados son

Modelo	Precio por rollo
Etiquetas laminadas	S/190.00

Dirección:

Jirón Monsefú, 980

LIMA, LIMA (Lima)

E-mail:

rperez@packplast.com.pe

Apéndice 17: Perfiles de puestos

Gerencia general:

Los comportamientos se ubican en:		EMPOWERMENT
		Capacidad para transferir poder a las demás áreas de la empresa; además de promover acciones que procuren potenciar el talento de los colaboradores.
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Crea métodos de trabajo que otorguen poder a los distintos equipos de trabajo. 2. Obtiene con éxito la integración de las demás áreas de la empresa. 3. Crea políticas claras y medibles en el tiempo, asignando responsabilidades a cada área. 4. Es ejemplo a seguir por tener la capacidad de otorgar poder a todos los equipos de trabajo.

Perfil de un gerente general – Competencia: Empowerment. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 186), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		LIDERAR CON EL EJEMPLO
		Capacidad para dar a conocer la visión estratégica, misión y valores de la empresa; motivando a los colaboradores al logro de sus objetivos. Promueve capacidad e innovación.
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Comunica la visión estratégica, misión y valores a cada equipo de trabajo. 2. Incentiva a todos los colaboradores al logro de sus objetivos y promueve la creatividad en un clima laboral agradable. 3. Motiva a cada jefe de área a ser líder en sus respectivos equipos de trabajo. 4. Es un buen ejemplo en la empresa, gracias a su trayectoria profesional y comobuen promotor de la creatividad.

Perfil de un gerente general – Competencia: Liderar con el Ejemplo. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 192), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		VISIÓN ESTRATÉGICA *Capacidad para anticiparse ante los cambios del entorno, y fijar un impacto positivo a mediano plazo. Ve a la empresa como un sistema integral para el logro de las estrategias.*
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Entiende los cambios del entorno y se anticipa para crear un impacto adecuado a mediano plazo. 2. Se encuentra atento a las oportunidades que el entorno tiene para generar beneficios rentables a la organización. 3. Conduce la visión de la empresa hacia un sistema integral para el logro de las estrategias corporativas. 4. Se le considera autoridad de la visión estratégica de la empresa.

Perfil de un gerente general – Competencia: Visión Estratégica. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 200), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		TOMA DE DECISIONES *Capacidad para entender y optar por diferentes opciones, considerando las circunstancias del entorno y los recursos disponibles que posee la empresa.*
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Toma en cuenta las posibles opciones viables y beneficiosas para la empresa; ademas de los recursos que posee. 2. Educa a los colaboradores a generar opciones múltiples para cada situación que se deba resolver. 3. Da seguimiento a las opciones elegidas para evitar que incumplan las normas de calidad que la empresa ofreece. 4. Anticipa el alcance de impacto que puedan tener las decisiones tomadas.

Perfil de un gerente general – Competencia: Toma de decisiones. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 264), por Alles, 2012

Jefe de producción

Los comportamientos se ubican en:		CONDUCCIÓN DE PERSONAS *Capacidad para dirigir a un grupo de personas, delegar funciones y proveer crecimiento. Brinda retroalimentación y reconoce cuáles son las motivaciones de sus colaboradores.*
75% ▲ G R A D O	B	1. Dirige a su equipo de trabajo y delega funciones. 2. Otorga oportunidades de crecimiento en su área 3. Motiva al personal a desarrollar el talento que tiene cada uno, mediante la retroalimentación. 4. Sirve de guía para aquellos supervisores que también manejan personas en su área.

FigurPerfil de un jefe de producción – Competencia: Conducción de Personas. Tomado de “Diccionario de Comportamientos” (pág. 182), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		PRODUCTIVIDAD *Capacidad para determinar objetivos de alto potencial y poder alcanzarlos con éxito (en el tiempo correcto y la calidad requerida)*
100% ▲ G R A D O	A	1. Planifica constantemente metas superiores a las normales y procura alcanzarlas con éxito. integrantes, a fin de involucrarlos en el logro y ser los mejores. 3. Crea nuevos procesos que puedan lograr las metas de la empresa con la calidad requerida. 4. Sirve de ejemplo y guía en materia de productividad.

Perfil de un jefe de producción – Competencia: Productividad. Tomado de “Diccionario de Comportamientos” (pág. 252), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN *Capacidad de preparar de manera eficaz metas y prioridades del área que corresponde. Detalla las etapas, plazos y recursos que se requieren para el logro de los objetivos.*
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Elabora métodos adecuados para cada tarea que se va a reaizar en el tiempo oportuno. 2. Detalla la información de cada etapa, plazos y recursos que se requieren para lograr los objetivos organizacionales. 3. Anticipa soluciones para los posibles obstáculos que puedan tener en el camino al logro de los objetivos. 4. Da seguimiento a las distintas etapas a fin de controlar el proyecto.

Perfil de un jefe de producción – Competencia: Capacidad de planificación y organización. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 212), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		CONOCIMIENTOS TÉCNICOS *Capacidad de poseer información oportuna, conocimientos actualizados y experiencias específicas que el cargo lo requiera.*
 75% ▲ G R A D O	 **B**	1. Comprende, demuestra y pone en práctica los conocimientos que ha ido obteniendo. 2. Mantiene, de manera constante, el interés y curiosidad por aprender. 3. Comparte los conocimientos que posee con los demás, en su área. 4. Toma el rol de entrenador, ayudando a que los demás desarrollen sus conocimientos.

Perfil de un jefe de producción – Competencia: Conocimientos técnicos. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 224), por Alles, 2012

Ejecutivo comercial

Los comportamientos se ubican en:		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
		Capacidad para desarrollar y conducir de manera eficiente un equipo de trabajo y alentar a cada uno a lograr autonomía y responsabilidad. Coordinar de manera adecuada las tareas.
75% ▲ GRADO	B	1. Incentiva al logro de los objetivos de su área con altos estándares de rendimiento. 2. Fomenta el trabajo integral en el área que le corresponde, a fin de aumentar la productividad de la empresa. 3. Desarrolla nuevas estrategias que promuevan el trbaajo en equipo y que todos estén interconectados. 4..Motiva a los colaboradores a tener negociaciones flexibles con los proveedores y un buen trato comercial.

Perfil de un ejecutivo comercial – Competencia: Dirección de Equipos de Trabajo. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 184), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN
		Capacidad de convencimiento, utilizando argumentos sólidos que construyan acuerdos exitosos y beneficiosos para todos (concepto: ganar-ganar)
100% ▲ GRADO	A	1. Convence a la otra parte (proveedor) a aceptar nuestra postura y nuestros requerimientos de compra. 2. Desarrolla estrategias que lo ayuden a tener poder de convencimiento. 3. Convence a la otra parte a adaptarse a la postura de la empresa compradora, gracias al buen carisma que tiene. 4. Utiliza argumentos sólidos que demuestran su veracidad, a fin de que el proveedor se incline hacia la posición contraria.

Perfil de un ejecutivo comercial – Competencia: Influencia y Negociación. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 236), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		RELACIONES PÚBLICAS *Capacidad para establecer relaciones con personas que son de suma importancia para la empresa (clientes y proveedores). Posee conocimientos de la empresa y cultura.*
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Establece rápidamente relaciones con grupos complejos de personas (captando su atención) 2. Logra vínculos positivos que reflejan la imagen de la empresa, obteniendo resultados buenos. 3. Tiene suficiente conocimeitno de la cultura en general que es utilizada como herramienta para romper el hielo. 4. Obtiene la cooperación de las personas que son necesarias para el logro de los objetivos.

Perfil de un ejecutivo comercial – Competencia: Relaciones públicas. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 256), por Alles, 2012

Vendedor

Los comportamientos se ubican en:		INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN *Capacidad de convencimiento, utilizando argumentos sólidos que construyan acuerdos exitosos y beneficiosos para todos (concepto: ganar-ganar)*
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Convence a la otra parte (proveedor) a aceptar nuestra postura y nuestros requerimientos de compra. 2. Desarrolla estrategias que lo ayuden a tener poder de convencimiento. 3. Convence a la otra parte a adaptarse a la postura de la empresa compradora, gracias al buen carisma que tiene. 4. Utiliza argumentos sólidos que demuestran su veracidad, a fin de que el proveedor se incline hacia la posición contraria.

Perfil de un vendedor – Competencia: Influencia y Negociación. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 236), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
		Capacidad de entender cuidadosamente las necesidades del cliente (actuales, potenciales, internos y externos). Vocación de servicio al cliente.
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Diseña un ambiente preciso para que los colaboradores trabajen en función a la satisfacción de los clientes. 2. Brinda políticas que favorezcan las peticiones y le den soluciones a los clientes. 3. Evalúa constantemente el índice de satisfacción de los clientes. 4. Logra que los clientes aprecien el trabajo de la empresa por la dedicación que tiene con cada cliente.

Perfil de un vendedor – Competencia: Orientación al cliente interno y externo. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 244), por Alles, 2012

Secretaria

Los comportamientos se ubican en:		ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
		Capacidad de entender cuidadosamente las necesidades del cliente (actuales, potenciales, internos y externos). Vocación de servicio al cliente.
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Diseña un ambiente preciso para que los colaboradores trabajen en función a la satisfacción de los clientes. 2. Brinda políticas que favorezcan las peticiones y le den soluciones a los clientes. 3. Evalúa constantemente el índice de satisfacción de los clientes. 4. Logra que los clientes aprecien el trabajo de la empresa por la dedicación que tiene con cada cliente.

Perfil de una secretaria – Competencia: Orientación al cliente interno y externo. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 244), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		**RESPONSABILIDAD** *Capacidad para cumplir con las tareas y funciones que se les encomienda a fin de obtener buenos resultados a lo largo del periodo. Demuestra preocupación.*
75% ▲ G R A D O	**B**	1. Demuestra preocupación personal por el logro de los objetivos que se le encomienda. 2. Expresa esa satisfacción que siente con el logro correcto de los objetivos y el apoyo mutuo entre todos. 3. Diseña políticas para fomentar buenas costumbres y constante espíritu de responsabilidad. 4. Encuentra satisfacción ante logros obtenidos (personales), por el trabajo que desempeña.

Perfil de una secretaria – Competencia: Responsabilidad. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 258), por Alles, 2012

Supervisor de maquinarias

Los comportamientos se ubican en:		**RESPONSABILIDAD** *Capacidad para cumplir con las tareas y funciones que se les encomienda a fin de obtener buenos resultados a lo largo del periodo. Demuestra preocupación.*
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Demuestra preocupación personal por el logro de los objetivos que se le encomienda. 2. Expresa esa satisfacción que siente con el logro correcto de los objetivos y el apoyo mutuo entre todos. 3. Diseña políticas para fomentar buenas costumbres y constante espíritu de responsabilidad. 4. Encuentra satisfacción ante logros obtenidos (ya sean personales u organizacionales)

Perfil de un supervisor de maquinarias – Competencia: Responsabilidad. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 258), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		**RESPONSABILIDAD**
		Capacidad para cumplir con las tareas y funciones que se les encomienda a fin de obtener buenos resultados a lo largo del periodo. Demuestra preocupación.
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Demuestra preocupación personal por el logro de los objetivos que se le encomienda. 2. Expresa esa satisfacción que siente con el logro correcto de los objetivos y el apoyo mutuo entre todos. 3. Diseña políticas para fomentar buenas costumbres y constante espíritu de responsabilidad. 4. Encuentra satisfacción ante logros obtenidos (ya sean personales u organizacionales)

Perfil de un supervisor de maquinarias – Competencia: Conocimientos técnicos. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 224), por Alles, 2012

Asistente de compras

Los comportamientos se ubican en:		**ÉTICA**
		Capacidad para obrar de manera correcta, de acuerdo a las buenas costumbres. Respeta las políticas de la empresa, ya que sus valores están por encima de su accionar.
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Organiza la visión, misión y estrategias en base a valores morales y las buenas costumbres. 2. Forma un marco de trabajo para todos en la organización, basados en el respeto a las normas propuestas. 3. Fomenta los principios éticos en sus prácticas profesionales, el accionar en la empresa y fuera de ella. 4. Da prioridad a los buenos valores, dejando de lado intereses propios que lo alejan de ser ético para la organizacióm.

Perfil de un asistente de compras – Competencia: Ética. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 146), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD *Capacidad para comprender cambios en el entorno y apreciar perspectivas distintas; adaptándose a situaciones que estaban fuera de sus planes organizacionales y/o personales.*
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Aprecia puntos de vista distintos, y cambia actitudes con el fin de adaptarse a situaciones, contextos y personas nuevas. 2. Revisa de manera constante las estrategias de su área y propone cambios cuando es necesario. 3. Adecua su forma de trabajar cn la de los demás, a fin de adaptarse a nuevos retos organizacionales. 4. Revisa las estrategias de la organización y propone nuevos cambios.

Perfil de un asistente de compras – Competencia: Adaptabilidad y flexibilidad. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 208), por Alles, 2012

Operario

Los comportamientos se ubican en:		RESPONSABILIDAD *Capacidad para cumplir con las tareas y funciones que se les encomienda a fin de obtener buenos resultados a lo largo del periodo. Demuestra preocupación.*
  75% ⏏ G R A D O	 **B**	1. Demuestra preocupación personal por el logro de los objetivos que se le encomienda (personales y del área) 2. Expresa esa satisfacción que siente con el logro correcto de los objetivos y el apoyo mutuo entre todos. 3. Implementa políticas para fomentar buenas costumbres y constante espíritu de responsabilidad. 4. Encuentra satisfacción ante logros obtenidos (ya sean personales u organizacionales)

Perfil de un operario – Competencia: Responsabilidad. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 258), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		**TRABAJO EN EQUIPO** *Capacidad de trabajar en conjunto, formando parte de un equipo y operar en función a los requerimientos de las demás áreas de la empresa y el logro de los objetivos.*
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Promueve el espíritu de colaboración, dando el ejemplo a los demás (en cada área) 2. Fomenta el intercambio entre áreas. Orienta el trabajo en conjunto. 3. Demuestra la satisfacción que tienen con el logro de los objetivos organizacionales. 4. Trabajan en conjunto con el fin de lograr los objetivos de la empresa, se apoyan entre ellos.

Perfil de un operario – Competencia: Trabajo en equipo. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 266), por Alles, 2012

Asistente de control de calidad y certificaciones

Los comportamientos se ubican en:		**CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO** *Capacidad para entender las necesidades que poseen los clientes. Es estar al día en las tendencias y oportunidades que el mercado ofrece; y las amenazas de la competencia.*
100% ⏏ G R A D O	**A**	1. Comprende todas las necesidades de los clientes (nacionales e internacionales). 2. Aplica un instrumento de apoyo para identificar las tendencias del mercado. 3. Identifica las oportunidades que el mercado tiene y las amenazas de las empresa en competencia. 4. Tiene un profundo conocimiento no solo de la empresa, sino también del producto vendido.

Perfil de un asistente de control de calidad y certificaciones – Competencia: Conocimiento de la industria y el mercado. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 222), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		**PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS** *Capacidad para conocer cada producto ofrecido. Evalúa todos los puntos necesarios para su adaptación a los requerimientos y preferencias de los clientes*
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Conoce cada uno de los productos de la empresa y los relaciona con las necesidades de los clientes. 2. Presenta propuestas a cada cliente y les explica el valor agregado que el producto tiene para ellos. 3. Se anticipa ante las posibles respuestas negativas que puedan tener los clientes. 4. Responde de manera adecuada a los reclamos de los clientes usando argumentos sólidos y ofreciendo soluciones.

Perfil de un asistente de control de calidad y certificaciones – Competencia: Profundidad en el conocimiento de los productos. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 254), por Alles, 2012

Vigilante

Los comportamientos se ubican en:		**RESPONSABILIDAD** *Capacidad para cumplir con las tareas y funciones que se les encomienda a fin de obtener buenos resultados a lo largo del periodo. Demuestra preocupación.*
 75% ▲ G R A D O	**B**	1. Demuestra preocupación personal por el logro de los objetivos que se le encomienda (personales y del área) 2. Expresa esa satisfacción que siente con el logro correcto de los objetivos y el apoyo mutuo entre todos. 3. Implementa políticas para fomentar buenas costumbres y constante espíritu de responsabilidad. 4. Encuentra satisfacción ante logros obtenidos (ya sean personales u organizacionales)

Perfil de un vigilante – Competencia: Responsabilidad. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 258), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		ÉTICA
		Capacidad para obrar de manera correcta, de acuerdo a las buenas costumbres. Respeta las políticas de la empresa, ya que sus valores están por encima de su accionar.
100% ▲ G R A D O	**A**	1. Organiza la visión, misión y estrategias en base a valores morales y las buenas costumbres. 2. Forma un marco de trabajo para todos en la organización, basados en el respeto a las normas propuestas. 3. Fomenta los principios éticos en sus prácticas profesionales, el accionar en la empresa y fuera de ella. 4. Da prioridad a los buenos valores, dejando de lado intereses propios que lo alejan de ser ético para la organizacióm.

Perfil de un vigilante – Competencia: Ética. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 146), por Alles, 2012

Los comportamientos se ubican en:		RESPETO
		Capacidad para dar a todos un trato digno y tolerante. Se comporta de acuerdo a los valores de la empresa. Construye relaciones cálidas y duraderas.
75% ▲ G R A D O	**B**	1. Brinda un trato digno y obtiene la reciprocidad 2. Construye relaciones cálidas con todas las personas a las que atiende. 3. Cumple con todos los procesos organizacionales, a fin de respetar a los demás. 4. Constituye un ejemplo para los demás

Perfil de un vigilante – Competencia: Respeto. Tomado de "Diccionario de Comportamientos" (pág. 166), por Alles, 2012

Apéndice 18: Establecimientos de supermercados

Establecimientos supermercados de Plaza Vea

Sucursales Plaza Vea	Dirección
Plaza Vea Salamanca	Av. Circunvalación 2769 CC. Los Recaudadores
Plaza Vea Jockey	Av. Javier Prado Este 4200
Plaza Vea Guardia Civil	Av. Guardia Civil No. 927 Ubr. La Campiña
Plaza Vea Chorrillos Iglesias	Av. Alfonso Ugarte/N,051 Chorrillos
Plaza Vea Izaguirre	Av. Carlos Izaguirre 284
Plaza Vea La Molina	Av. Raúl Ferrero 1205 Urb. Remanso II Etapa
Plaza Vea San Borja	Calle Morelli cuadra uno (Centro Comercial La Rambla)
Plaza Vea Miraflores	Av. Arequipa No 4651, Miraflores
Plaza Vea Primavera	Av. Angamos Este 2337
Plaza Vea San Miguel	Av. La Marina 2155

Establecimientos Supermercados Metro

Sucursales Metro	Dirección
Metro Barranco	Av. Grau Nro 513, Barranco
Metro Plaza Norte	Esq. Av. Tomas Valle con Panamericana Norte, Independencia
Metro Pershing	Av. Gregorio Escobedo Nro. 1050, Jesús María
Metro La Molina	Av. La Molina Nro. 1068 esq. Con Las Zarzamoras, La Molina
Metro Arenales	Av. General Arenales Nro 1737, Lince
Metro Shell	Calle Shell Nro 250, Miraflores
Metro Limatambo	Av. Benjamín Doig Brent s/n esq. Av. Angamos con Av. Aviación San Borja
Metro La Marina	Av. La Marina cdra 25, San Miguel
Metro Chorrillos	Av. Prol. Paseo de la República s/n Matellini, Chorrillos
Metro Sucre	Av. Sucre Nro 550-552, Pueblo Libre

Establecimientos Supermercados Tottus

Sucursales Tottus	Dirección
Tottus Megaplaza	Av.Alfredo Mendiola 3698, Independencia
Tottus La Fontana	Av. La Fontana 790 Urb. La Molina
Tottus San Luis	Av. San Luis 2399, San Borja
Tottus Tusilagos	Av. Los Tusigalos Oeste Nro 281. Urb. S.J.L
Tottus Jockey Plaza	Av. Javier Prado Este Nro 4010. Urb. Santiago de Surco
Tottus Santa Anita	Carretera Central 135,Mall Aventura Santa Anita

Establecimientos Supermercados Wong

Sucursales Wong	Dirección
Wong La Molina 2	Esq. Av. Elias Aparicio - La Planicie
Wong Miraflores 2	Esq. Av. Benavides y Av. República de Panamá
Wong San Borja	Calle Ucello 162
Wong Surco 1	Calle Monte Bello 150 Urb. Chacarilla

Establecimientos supermercados Vivanda

Sucursales Vivanda	Dirección
Vivanda La Molina	Av. La Molina cuadra 2, La Molina
Vivanda Pardo	Av. José Pardo 715, Miraflores

Establecimientos Makro

Sucursales Makro	Dirección
Makro Surco	Av.Jorge Chávez #1218. Surco
Makro Independencia	CC. Plaza Norte, Av. Tomas Valle