

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocios para evaluar la viabilidad económica de una empresa dedicada a la comercialización de potenciadores de sabor líquido para agua enfocada en el canal moderno

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing

por:

Mauricio Martin Garcia Brcic (1715173)



Paul Wilder Huachos Rojas (1904644)



Juan Carlos Quintana Calle (2002479)



Gloria Alejandrina Vasquez Nunjar (1407068)



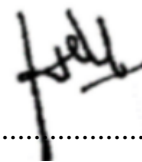
Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 19 de setiembre de 2022

Esta tesis

Plan de negocios para evaluar la viabilidad económica de una empresa dedicada a la comercialización de potenciadores de sabor líquido para agua enfocada en el canal moderno

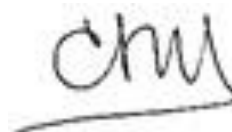
ha sido aprobada.



.....
José Luis Wakabayashi (Jurado)



.....
Gustavo Reyes Vergara (Jurado)



.....
Sergio Cuervo Guzmán (Asesor)



.....
Gonzalo Guerra-García (Asesor)

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi amada esposa, pues sin su apoyo no lo habría logrado. Indudablemente a mis padres y a mis hermanos, lo cual es un logro que enorgullece a la familia por ser una meta alcanzada en mi vida profesional.

Mauricio Garcia Brcic

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito la maestría. Dedico esta tesis con todo mi corazón a mi esposa Rosalía y mi profundo agradecimiento por el amor brindado y el apoyo incondicional. A mi hijo Fabio por el cariño desmedido, comprensión única y su amor infinito hacia mí. Mi agradecimiento especial para mis padres Alicia y Víctor porque también son la razón de mi vida y sus consejos me han hecho una mejor persona. A mis hermanos por el aliento constante.

Paul Huachos Rojas

A mis padres, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

Juan Carlos Quintana Calle

Agradezco con todo mi corazón a Dios, a mi esposo por su constante apoyo, comprensión y amor desbordante. A mi pequeño Emiliano, que ha sido mi motor y motivo durante todo este tiempo. También, a mis padres y hermana por estar siempre alentándome para no bajar los brazos y culminar con éxito esta etapa de estudio tan importante para mi desarrollo profesional.

Gloria Vasquez Nunjar

INDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	1
<i>1.2.1. Objetivo General</i>	1
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	2
1.3. Justificación	2
1.4. Alcances y Limitaciones	4
<i>1.4.1. Alcances</i>	4
<i>1.4.2. Limitaciones</i>	6
1.5. Contribución del Estudio	7
<i>1.5.1. Académico</i>	7
<i>1.5.2 De Negocio</i>	7
<i>1.5.3 Social</i>	7
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE CONTEXTO	8
2.1. Macroentorno	8
<i>2.1.1. Factores Socioculturales</i>	8
<i>2.1.2. Económico</i>	9
<i>2.1.3. Políticos / Legales</i>	13
<i>2.1.4. Factor Tecnológico</i>	14
2.2. Microentorno	15
<i>2.2.1. Amenaza de Nuevas Empresas en la Categoría</i>	16
<i>2.2.2. Intensidad de Rivalidad entre las Empresas Establecidas</i>	17
<i>2.2.3. Poder de Negociación de los Compradores</i>	18
<i>2.2.4. Poder de Negociación con los Proveedores</i>	19
<i>2.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos</i>	20
2.3. Conclusiones del Análisis de Contexto	20
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO	21
3.1. Business Model Canvas	21

3.1.1. <i>Segmento de Clientes</i>	21
3.1.2. <i>Propuesta de Valor</i>	21
3.1.3. <i>Canales</i>	24
3.1.4. <i>Relación con el Cliente</i>	24
3.1.5. <i>Fuente de Ingresos</i>	25
3.1.6. <i>Recursos Claves</i>	25
3.1.7. <i>Actividades Claves</i>	25
3.1.8. <i>Socios Claves</i>	26
3.1.9. <i>Estructura de Costos</i>	26
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	28
4.1. Recolección de Datos	28
4.1.1. <i>Fuentes Secundarias</i>	28
4.1.2. <i>Fuentes Primarias</i>	28
4.2. Objetivo de la Investigación de Mercados	28
4.2.1. <i>Objetivo general:</i>	28
4.2.2. <i>Objetivos Secundarios:</i>	28
4.3. Determinación del Mercado Potencial	29
4.4. Metodología de Investigación	31
4.4.1. <i>Investigación Cualitativa</i>	31
4.4.2. <i>Investigación Cuantitativa</i>	39
4.5. Estimación de la Demanda	44
4.6. Conclusiones del Estudio de Mercado	45
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO	46
5.1. Visión, Misión y Valores	46
5.1.1. <i>Visión</i>	47
5.1.2. <i>Misión</i>	47
5.1.3. <i>Valores</i>	48
5.2. Objetivos del Planeamiento Estratégico	49
5.3. Estrategia Competitiva de Negocio	49
5.4. Estrategias Alternativas	50

5.4.1. ETAPA I: Matriz de Evaluación de los Factores Externos	51
5.4.2. ETAPA I: Matriz de Perfil Competitivo.....	53
5.4.3. ETAPA II: Oportunidades y Amenazas	54
5.4.4. ETAPA II: Matriz de la Estrategia Principal.....	55
5.4.5. ETAPA III: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	57
5.5. Conclusiones del Plan Estratégico	58
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	59
6.1. Objetivos de Marketing	59
6.2. Segmentación de Mercado.....	59
6.3. Posicionamiento.....	60
6.4. Estrategia para el Marketing Mix.....	60
6.4.1. Estrategia de los Potenciadores de Sabor Líquido Para Agua	60
6.4.2. Estrategia de Precio	62
6.4.3. Estrategia de Plaza	63
6.4.4. Estrategia de Promoción	64
Branding.....	64
6.4.5. Trade Marketing	70
6.4.6. Marketing Digital	72
6.5. Conclusiones del Plan de Marketing.....	74
CAPÍTULO VII: PLAN DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES	75
7.1. Objetivos de Operaciones	75
7.2. Definición Técnica del Producto	75
7.3. Plan de Estructura y Operaciones	75
7.4. Proceso de Compras y Proveedores.....	78
7.5. Descripción de Equipos.....	80
7.5.1. Mezclador y Homogenizador.....	80
7.5.2. Bottle Washing Machine	80
7.5.3. Electronic Liquid Filling Machine	81
7.5.4. Automatic Multi Head Rotary Capping Machine	82
7.6. Proceso de Elaboración del Potenciador de Sabor Líquido	83

7.7. Diseño de Planta	85
7.8. Proceso de Distribución	86
7.9. Proceso de Gestión de Calidad	86
7.9.1. Buenas Prácticas de Manufactura.....	86
7.9.2. Programa de Higiene y Saneamiento	86
7.9.3. HACCP	87
7.10. Costos Operativos - Costos de Fabricación.....	88
7.11. Conclusiones del Plan de Infraestructura Operaciones	90
CAPÍTULO VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	91
8.1. Objetivos de Recursos Humanos.....	91
8.2. Organigrama.....	92
8.2.1. Funciones del Personal	92
8.3. Régimen Laboral	96
8.4. Proceso de Recursos Humanos.....	97
8.4.1. Reclutamiento y Selección.....	97
8.4.2. Inducción	97
8.4.3. Evaluación de Desempeño	98
8.5. Presupuesto de RRHH	99
8.6. Conclusiones del Plan de RRHH.....	101
CAPÍTULO IX: PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.....	102
9.1. Objetivos del Plan de Tecnologías de la Información	103
9.2. Estrategia del Plan de IT	103
9.2.1. Software para la Gestión Administrativa.....	103
9.3. Recursos de IT	105
9.4. Estructura de la Página Web	106
9.5. CiberSeguridad.....	107
9.6. Presupuesto del Plan Sistemas y Tecnología de la Información	108
9.7. Conclusiones del Plan Sistemas y Tecnología de la Información.....	109

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO	111
10.1. Objetivos Financieros.....	111
10.2. Supuesto de la Evaluación	111
10.3. Proyección de la Demanda.....	111
10.4. Ingresos por Ventas.....	113
10.5. Inversión.....	114
<i>10.5.1. Inversión en Activos Fijos</i>	<i>114</i>
<i>10.5.2. Inversión en Activo Intangible</i>	<i>116</i>
<i>10.5.3. Inversión de Capital en Trabajo</i>	<i>116</i>
<i>10.6.4. Análisis de Punto Muerto</i>	<i>128</i>
ANEXOS	133
REFERENCIAS	212

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Distribución de Hogares según NSE en Lima Metropolitana	8
Tabla 2.1. Distribución del Gasto en los Hogares de Lima Metropolitana	9
Tabla 2.3. PBI por Sectores Económicos (Variación Porcentuales Reales)	11
Tabla 2.4. Cantidad de Autoservicios en el Canal Moderno.....	16
Tabla 2.5. Promedio de Acuerdos con Compradores.....	19
Tabla 3.1. Business Model Canvas	27
Tabla 4.1. Población por Distrito	29
Tabla 4.2. Población por Distrito de 25 a 40 Años	30
Tabla 4.3. Porcentaje de NSE por Distrito Objetivo	30
Tabla 4.4. Determinación del Público Objetivo	31
Tabla 4.5. Relación de Entrevistados	32
Tabla 4.6. Factores y Subfactores y Preguntas de las Entrevistas en Profundidad	33
Tabla 4.7. Distribución de la Muestra por Distritos de Lima Moderna	42
Tabla 4.8. Resultados del Estudio de Mercado Cuantitativo	43
Tabla 5.1. Desarrollo de la Visión.....	47
Tabla 5.2. Proceso de Elaboración de la Misión	48
Tabla 5.3. Estrategias Genéricas de Porter.....	50
Tabla 5.4. Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias - MAFE	51
Tabla 5.5. Factores Externos Clave – Oportunidades (ETAPA: I)	52
Tabla 5.6. Factores Externos Clave – Amenazas (ETAPA: I)	53
Tabla 5.7. Matriz de Perfil Competitivo (ETAPA: I)	54
Tabla 5.8. Oportunidades y Amenazas (ETAPA: II)	55
Tabla 5.9. Matriz de la Estrategia Principal (ETAPA: II).....	56
Tabla 5.10. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (ETAPA: III)	57
Tabla 6.1. Objetivos de Marketing.....	59
Tabla 6.2. Estrategia de Posicionamiento	60
Tabla 6.3. Fijación de Precio Promedio	63

Tabla 6.4. Cantidad de Autoservicio en el Canal Moderno	63
Tabla 6.5. Cuadro Posibles Nombres de Marca	65
Tabla 6.6. Costo Mercaderista de Ruta	71
Tabla 6.7. Costo Impulsadora por Día	71
Tabla 6.8. Presupuesto de marketing Funny Drops	73
Tabla 7.1. Método Cuantitativo de Evaluación de la Localización	76
Tabla 7.2. Materia Prima - Proveedores.....	79
Tabla 7.3. Costo de Producto Terminado de Energizante Concentrado (48 ml)	88
Tabla 7.4. Cuadro de Proyección Costos de Producción	89
Tabla 8.1. Horario Laboral	98
Tabla 8.2. Presupuesto de RRHH.....	99
Tabla 8.3. Tabla de Remuneraciones Proyectadas	100
Tabla 9.1. Planes de Productos.....	104
Tabla 9.2. Planes de Servicios.....	104
Tabla 9.3. Estrategia Tecnológica.....	106
Tabla 9.4. Presupuesto del Plan Sistemas y Tecnología de la Información.....	109
Tabla 10.1. Proyección de Mercado Potencial y Objetivo	112
Tabla 10.2. Proyección de Compradores de Funny Drops.....	112
Tabla 10.3. Cálculo de Frecuencia de Consumo Mensual y Anual	112
Tabla 10.4. Proyección de Mercado Específico de Envases	112
Tabla 10.5. Determinación del Precio Promedio de Venta	113
Tabla 10.6. Proyección de Ventas	113
Tabla 10.7. Inversión en Activo Fijo.....	114
Tabla 10.8. Inversión en Activo Intangible.....	115
Tabla 10.9. Inversión en Capital de Trabajo	116
Tabla 10.10. Costo de la Inversión en el Proyecto.....	117
Tabla 10.11. Inversiones Futuras	118
Tabla 10.12. Cuadro de la Estructura de Financiamiento Propio.....	119
Tabla 10.13. Proyección de Compra Materia Prima	119

Tabla 10.14. Proyección de Compra de Materiales	120
Tabla 10.15. Proyección de Gastos de MOD	120
Tabla 10.16. Proyección de Gastos de Fabricación	121
Tabla 10.17. Proyectado de Costo de Ventas	122
Tabla 10.18. Proyección de Gastos de Administración	122
Tabla 10.19. Proyección de Gastos de Ventas y Marketing.....	123
Tabla 10.20. Proyección de Estado de Resultados	123
Tabla 10.21. Proyección Flujo de Caja	124
Tabla 10.22. Cálculo del Indicador de Recuperación de la Inversión.....	125
Tabla 10.23. Indicadores	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Distribución de Hogares según NSE 2020 – Lima Metropolitana	5
Figura 1.2. Mapa de Lima Moderna.....	6
Figura 2.1. Proyecciones del PBI 2022	10
Figura 2.2. Crecimiento del PBI en Latinoamérica (Variación Porcentual Anual)	11
Figura 2.3. Góndolas de Concentrados en Polvo	17
Figura 3.1. Mapa de Valor	23
Figura 6.1. Funcionamiento de los Potenciadores de Sabor Líquido.....	62
Figura 6.2. Logo de la Marca	65
Figura 6.3. Protección del Logotipo.....	66
Figura 6.4. Colores Corporativos	66
Figura 6.5. Envase del Sabor Fresa	68
Figura 6.6. Envase del Sabor Maracuyá.....	68
Figura 6.7. Envase del Sabor Limonada	69
Figura 7.1. Ubicación de la Planta	77
Figura 7.2. Local del Alquiler	77
Figura 7.3. Mezclador	80
Figura 7.4. Máquina de Lavado de Botellas.....	81
Figura 7.5. Llenadora Electrónica de Líquidos	81
Figura 7.6. Máquina Automática de Tapado Rotativo de Cabezales Múltiples.....	82
Figura 7.7. Etiquetadora Automática y Horno para el Termoencogido de las Etiquetas ..	83
Figura 7.8. Diagrama de Operaciones.....	84
Figura 7.9. Plano de Planta 2D (1,017 mt2).....	85
Figura 7.10. Plano de Planta en 3D (Semi Realista)	85
Figura 8.1. Estructura Organizativa de la Empresa	92
Figura 9.1. Stock de Empresas por Trimestre en el Perú, 2018-2021 (miles)	103
Figura 9.2. Productos y Servicios de STARSOFT Versión Pymes	105
Figura 9.3. Paquetes de Diseño Web.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado mundial de los potenciadores de sabor líquido para agua está experimentando un crecimiento prometedor, debido a la creciente popularidad de que, al combinarlo con agua, ofrecen una hidratación saludable. Los potenciadores de sabor líquido, son formulaciones concentradas que se comercializan en deliciosos sabores en Estados Unidos y Europa. De acuerdo con la investigación realizada, estos productos no se comercializan en el mercado local. Por otro lado, estos productos no contienen azúcar y supone una ingesta cero calorías. Es así, que nace “Funny Drops”, como una oportunidad para crear una nueva categoría de productos y lanzarlo al mercado a través del canal moderno. Por ello, la presente tesis tiene como objetivo general demostrar mediante la evaluación económica, la factibilidad de comercializar los potenciadores de sabor líquido en el canal moderno.

Para cumplir con el objetivo general del proyecto, se realizaron 7 entrevistas a expertos en el sector y 384 encuestas para demostrar la existencia de la oportunidad de lanzar al mercado peruano una marca de potenciadores de sabor líquido para agua. De esa manera, nos ha permitido validar la propuesta de valor del producto y también poder definir los siguientes planes: estratégico, marketing, operaciones, recursos humanos y tecnología de información.

Los potenciadores de sabor líquido que se pretenden comercializar están dirigidos a hombres y mujeres de 25 a 40 años de los niveles socioeconómicos A y B. Como objetivos a corto plazo se pretende conseguir una cuota de mercado de 3.54% para el primer año y 12% hacia el quinto año. Por otro lado, conforme con la evaluación financiera realizada con proyección a 5 años, indican que se obtiene como resultado un VAN de S/1,069,092 y un TIR de 42.76%.

La producción de los potenciadores de sabor líquido, se proyecta fabricarlo en una planta de más de 1000 metros cuadrados, ubicado en el distrito de Ate. Asimismo, el precio del producto será establecido en S/17.50 de venta al público y tendrá una presentación de 48 mililitros, que rinde 24 servidas. Los deliciosos sabores que inicialmente se van a ofrecer son: limonada, fresa y maracuyá.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La categoría de los potenciadores de sabor líquido a nivel global se encuentra en subida. Han aparecido diferentes sabores y presentaciones, así mismo están enfocados en brindar diversión y una mejor calidad de vida a las personas, En este contexto, se manifiesta el propósito de crear una nueva marca de potenciadores de sabor líquido, que combinan frutas y sabores, pero sobre todo que aporten energía, con el fin de convertirse en los líderes de esa categoría en el mercado peruano. Según, Amazon (2022) los productos mejores vendidos de esta categoría, otorgan fibra, otros no contienen azúcar o son endulzados con stevia y sin calorías, otorgan vitamina C y, pueden rendir hasta 24 servidas.

En el presente capítulo del plan de negocios se describe la justificación, objetivo general y específicos, alcances, limitaciones y las conclusiones.

1.1. Antecedentes

Las tendencias internacionales y el consumo de agua mediante los potenciadores de sabor líquido a nivel global están en crecimiento, principalmente en tres continentes: Norte América, Europa y Asia. (Mordor Intelligence, 2020). En este sentido, los jugadores del mercado global han implementado diferentes sabores, colores y funcionalidades "sin azúcar, sin calorías y con sabores naturales", que se pueden evidenciar en las diferentes presentaciones y etiquetas de los productos de distintas marcas; los cuales se activan al agitarlo (The Kraft Heinz Company, 2021).

Sin embargo, en el mercado peruano esta categoría actualmente no se encuentra desarrollada, según ha indicado el Gerente de desarrollo de categorías y marketing de Coca Cola, "Actualmente no hay drops o liquid enhancer en el Perú" (G. Reyes, entrevista a expertos, 19 de octubre de 2021). Por tanto, nos va a permitir ser los creadores de ésta. Además, vamos a crear una opción diferente de consumir agua y de alguna forma, aumentar la ingesta diaria sin la necesidad de agregar calorías, azúcar ni carbohidratos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Demostrar mediante la evaluación económica la factibilidad de comercializar potenciadores de sabor líquido para agua en el canal moderno

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Ejecutar de forma cualitativa y cuantitativa la investigación de mercado para el producto a incluir en la propuesta, en función de determinar el tamaño de la oportunidad. En la investigación cualitativa se realizarán siete entrevistas a profundidad a expertos. En la investigación cuantitativa se realizarán encuestas no probabilísticas, con el fin de determinar y demostrar la existencia de la oportunidad de lanzar al mercado peruano una marca de potenciadores de sabor líquido para agua, creando así una nueva categoría.
- Definir el plan estratégico para diseñar la ruta del plan de negocio, con el propósito de identificarlos objetivos a corto y largo plazo, la misión y visión, la propuesta de valor.
- Realizar el plan de marketing del negocio. Estructurar los objetivos de marketing, segmentación, posicionamiento, marketing mix, estrategias, tácticas, métricas de marketing y presupuesto.
- Desarrollar el plan operativo y de producción, como también los requerimientos en infraestructura, maquinaria y planes de gestión (calidad, ambiental y seguridad industrial).
- Desarrollar un plan de T.I. que defina las tecnologías requeridas para alcanzar los objetivos de la empresa y que apoye las estrategias del negocio.
- Desarrollar el plan de recursos humanos que defina el organigrama, la gestión, incorporación y retribución de recursos humanos.

1.3. Justificación

El presente plan de negocio busca establecer la viabilidad económica para la constitución de una empresa dedicada a la comercialización de potenciadores de sabor líquido para agua en el Perú.

Según, Euromonitor International en el estudio “Bottled Water in Peru Analysis” (2020) durante el año 2020 el volumen de agua embotellada en el Perú, disminuyó en 26% (p. 1), en consecuencia, de las medidas restrictivas de movilidad de la población con el fin de frenar los contagios de COVID-19 y con ello se empezó a usar mascarillas, modificando el comportamiento social de las personas.

En ese mismo año, el mercado de agua embotellada fue de 1,300 millones de soles. Se

proyecta que para el 2025 se mantenga con un crecimiento en ventas del 8% CAGR (Compound Annual Growth Rate) y un CAGR de 4% en volumen, esto representaría 1,800 millones de soles en ventas y 694 millones de litros en volumen.

Las categorías de bebidas carbonatadas en el año 2020 decrecieron 13% en ventas y 17% en volumen, esta categoría cuenta con proyecciones negativas para el año 2025 con un CAGR negativo de 4% en ventas (Euromonitor "Carbonates in Peru", 2020).

Según Euromonitor (2020) en el estudio de “Concentrates in Perú” los potenciadores de sabor líquido para agua, se encuentran dentro de la categoría de concentrados, lo cual {está compuesta por concentrados líquidos y en polvo.

Sin embargo, para el 2021 se había proyectado ventas de potenciadores de sabor líquido, a nivel global por 4,862 millones de dólares con un CAGR para los periodos 2021 – 2026 de 6.50%, con ventas proyectadas 6,685 millones de dólares para el año 2026 (Research And Markets, 2021).

Por otro lado, se evidenció que Estados Unidos es el principal jugador para la categoría de potenciadores de sabor líquido para agua a nivel mundial. Para el 2021 se estimó ventas por 890 millones de dólares, estos proyectan un CAGR para los periodos 2021 – 2026 del 12.99% con ventas proyectadas de 1,640 millones de dólares para el año 2026 (Market Data Forecast, 2021).

Mientras tanto, en el Perú la industria de concentrados, tanto para líquido y polvo, se encuentra solamente desarrollada para los productos de refrescos en polvo. Esto se pudo evidenciar en las salidas a hipermercados y supermercados (ANEXO N° 01).

Para el 2021, se estimó una venta de 97.3 millones de soles de refrescos en polvo con un crecimiento del 5% versus el año 2020. En el Perú para los periodos 2020-2025 se proyecta un CAGR de 3.2% con ventas proyectadas en el 2025 de 108 millones de soles. La demanda aumentó en el 2020, debido a los efectos negativos en la economía de los hogares peruanos por el COVID-19, al ser los concentrados en polvo una alternativa económica y conveniente (Euromonitor "Concentrates in Perú", 2020).

Por lo tanto, este proyecto se justifica al identificar y demostrar la existencia de una gran oportunidad, que es la de crear la categoría de potenciadores de sabor líquido para agua en el Perú

y ser el líder del mercado, principalmente para brindar una nueva forma de beber agua a los millennials, generación única a través de la individualidad y que busca diferenciarse del resto (BBVA, 2022).

1.4. Alcances y Limitaciones

1.4.1. Alcances

El presente plan de negocio se enfoca en delimitar la factibilidad económica del presente plan de negocios enfocado en la comercialización de potenciadores de sabor líquido para en el canal moderno. Así como también, en las personas que vienen cambiando su estilo de vida a uno más saludable (MedRxiv, 2021).

Según Savage (2021) “El agua es esencial para ayudarlo a mantenerse hidratado, mantener una salud óptima y alcanzar el máximo rendimiento. Si bien estos beneficios pueden ser suficientes para convencerlo de que beba más agua, algunas personas se aburren con el agua pura. El agua saborizada puede ser una forma agradable de consumir más agua.”, por tanto, el consumo puede parecer aburrido y, por ello, el consumidor también opta por otras bebidas para saciar la sed.

- **Demográfico**

Los hombres y mujeres del rango de edad entre 25 a 40 años son las personas a quienes va dirigido el plan de negocios. Se va a considerar los niveles socioeconómicos A y B que representan el 26.40% de los hogares de Lima Metropolitana, cuyo ingreso promedio de hogar son: S/ 13,016 y S/ 7,309 respectivamente (APEIM, 2020).

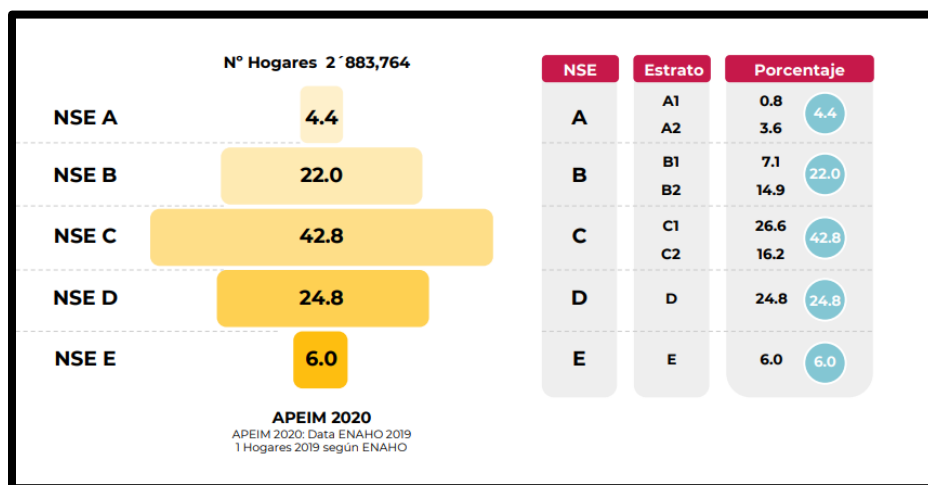
Sin embargo, el proyecto está enfocado solamente en aquellos distritos que componen Lima Moderna, la cual representa el 13% del total de la población de la capital. Este consumidor pertenece a la llamada generación “*millennials*” que son las personas que nacieron entre 1980 y el 2000, cuya edad actualmente oscila entre los 26 y los 40, más o menos (BBC, 2021).

Según Datum internacional el 34% de los millennials realiza algún tipo de esfuerzo para consumir menos azúcar y el 31% menos grasa en su dieta diaria. Asimismo, se evidencio que un tercio del 40% de millennials que hacen ejercicio lo hacen de irregular, llegando a ejercitarse menos de 60 minutos a la semana. Para esta generación llevar una vida saludable significa, según sus

hábitos de consumo, “comer alimentos bajos en grasas”, “bajo consumo de azúcar”, “consumo alto en fibra” y “consumo de alimentos orgánicos” (DATUM INTERNACIONAL, 2017).

Con relación a la segmentación psicográfica, se pretende llegar a las personas que cuentan con un estilo de vida moderno y sofisticado, porque estos consumidores buscan la diferenciación y están muy interesados en la moda y las nuevas tendencias (Arellano Marketing “Estudio nacional del consumidor peruano”, 2017).

Figura 1.1. Distribución de Hogares según NSE 2020 – Lima Metropolitana



Fuente: APEIM 2020: “Data ENAHO 2019”

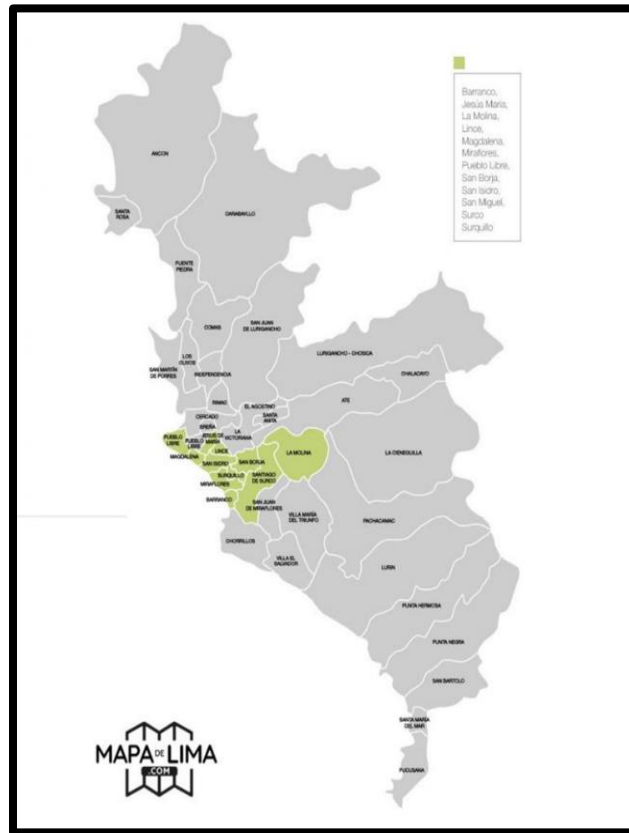
- **Geográfico**

El plan de negocio abarca los siguientes distritos de Lima Moderna, según el perfil demográfico establecido, que comprenden los NSE A y B; los cuales están conformado por: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo. Es importante resaltar, que esta parte de Lima representa al 13 % del total de población de la ciudad y destaca por su pujanza económica.

Según un estudio realizado por CPI “Perú: Población 2021”, la población de Lima Moderna es aproximadamente de 1,493.500.

Además, en dichos distritos se encuentran establecidos los diferentes puntos del canal moderno y están cerca de sus hogares, como: supermercados y tiendas de conveniencia.

Figura 1.2. Mapa de Lima Moderna



Fuente: Mapa de Lima, Moderna, Enero 2022.

- **Temporal**

El plan de negocios contara con un horizonte de tiempo de 5 años en la cual se proyectarán los ingresos y egresos para determinar la rentabilidad del plan.

1.4.2. Limitaciones

Las limitaciones que se pueden encontrar para la propuesta del plan de negocio de potenciador de sabor líquido para agua son:

- Este plan de negocio sólo se quedará en formulación, por lo tanto, no contempla implementación.
- Al ser una innovación el producto del plan de negocios solo se desarrollarán las oportunidades y amenazas.
- La investigación se realizará de manera virtual, por lo tanto, no se efectuará prueba de productos de manera física.

1.5. Contribución del Estudio

1.5.1. Académico

La contribución se enfoca en generar información inicial con respecto a los potenciadores de sabor líquido para agua en el mercado peruano, ya que no se cuenta con estudios realizados sobre dicha categoría.

1.5.2 De Negocio

El enfoque de negocio se basa en crear y desarrollar una nueva categoría en el Perú.

1.5.3 Social

La contribución social es crear una cultura de consumo de agua divertida para cada momento de consumo, por tanto, una manera perfecta no sólo de hidratar el cuerpo, sino también de conseguir que su funcionamiento sea óptimo; mediante un empaque práctico y funcional que permita llevarlo a todos lados.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE CONTEXTO

A través del análisis contextual se va a definir todo lo referente al macro y microentorno. Todo ello servirá para el desarrollo y planteamiento de las estrategias y estructuración del plan de negocio.

2.1. Macroentorno

2.1.1. Factores Socioculturales

En el año 2020 empezó la pandemia mundial por efecto del virus SARS-CoV-2 (Covid-19), afectando negativamente la economía de los hogares de los diferentes niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana y de todo el Perú, con el fin de ponerle un alto a los contagios por el virus, el gobierno del Perú impuso medidas restrictivas.

Según APEIM (2020), en el estudio realizado de NSE se observa que del año 2018 al 2019 los niveles socioeconómicos A, B pasan de un 4.7% y 23.2% a un 5.1% y 22.8% respectivamente. Además, el NSE A crece 0.4% y el B decrece 0.4%.

Con respecto del 2019 al 2020 podemos observar un decrecimiento en los NSE A, B, C1 que pasan de un 5.1%, 22.8% y 27.7% a un 4.4%, 22% y 26.6% respectivamente donde el NSE A decrece 0.7%, el B 0.8% y el C1 1.1%.

Tabla 2.1. Distribución de Hogares según NSE en Lima Metropolitana

NSE	ESTRATO	2018 (%)		2019 (%)		2020 (%)	
A	A1	0.70%	4.70%	1%	5.10%	0.80%	4.40%
	A2	3.90%		4.10%		3.60%	
B	B1	8.30%	23.20%	8%	22.80%	7.10%	22.00%
	B2	15%		14.80%		14.90%	
C	C1	27.90%	41.30%	27.60%	44.20%	26.60%	42.80%
	C2	13.40%		16.60%		16.20%	
D	D	24.40%	24.40%	22.40%	22.40%	24.80%	24.80%
E	E	6.40%	6.40%	5.50%	5.50%	6%	6.00%

Fuente: APEIM “Distribución hogares según NSE en Lima Metropolitana”, Enero 2022. Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 2.2. Distribución del Gasto en los Hogares de Lima Metropolitana

GASTOS	TOTAL		NSE A		NSE B	
Alimentos dentro del hogar	S/4,404.00	27%	S/1,613.00	20%	S/1,464.00	29%
Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/50.00	0.30%	S/30.00	0.40%	S/11.00	0.20%
Vestido y calzado	S/830.00	5%	S/894.00	5%	S/271.00	5%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/2,395.00	14%	S/1,170.00	14%	S/731.00	14%
Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/1,515.00	9%	S/1,055.00	13%	S/314.00	6%
Salud	S/1,175.00	7%	S/545.00	7%	S/384.00	8%
Transporte	S/1,002.00	6%	S/698.00	9%	S/240.00	5%
Comunicaciones	S/1,425.00	9%	S/633.00	8%	S/483.00	9%
Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/743.00	4%	S/404.00	5%	S/236.00	5%
Educación	S/1,859.00	11%	S/1,019.00	13%	S/570.00	11%
Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/318.00	2%	S/149.00	2%	S/100.00	2%
Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/865.00	5%	S/384.00	5%	S/289.00	6%
Promedio del gasto familiar mensual	S/16,581.00		S/8,594.00		S/5,093.00	
Promedio del ingreso familiar mensual	S/24,933.00		S/13,016.00		S/7,309.00	

Fuente: APEIM “Distribución del gasto en los hogares de Lima Metropolitana”, Enero 2022.

Elaborado por los autores de esta tesis.

En la Tabla 2.2 se puede destacar la distribución del gasto en Lima metropolitana para los NSE A y B podemos observar que para dichos NSE el gasto en alimentos representa el 20% y 29%, siendo el gasto con mayor porcentaje para cada NSE. (APEIM, 2020).

Como hemos podido observar nuestro grupo objetivo representa el 53% de hogares de Lima Metropolitana, teniendo un buen mercado potencial para comercializar los potenciadores de sabor líquidos. En dichos hogares el gasto más representativo son los alimentos del hogar con un 27%, dándonos una oportunidad a que compren nuestro producto.

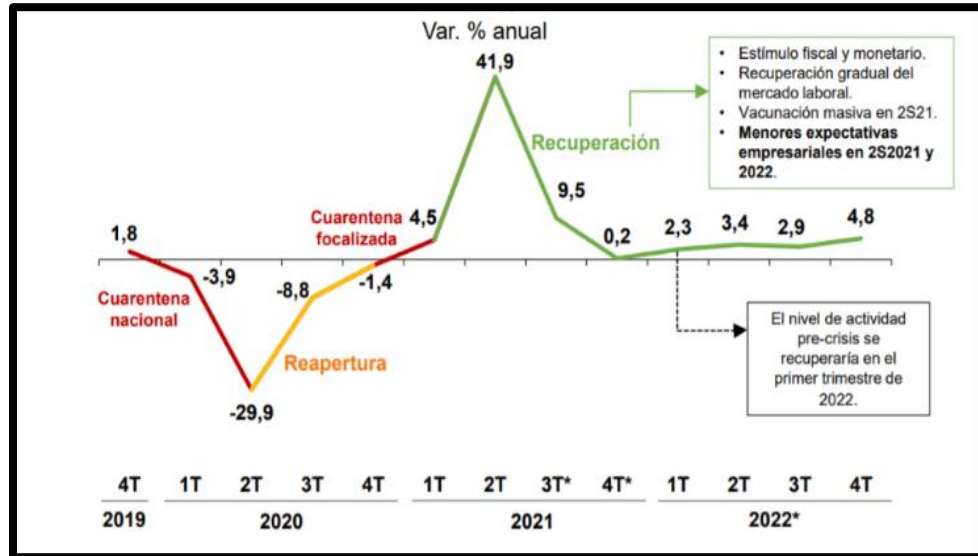
2.1.2. Económico

- **PBI Actual y Proyecciones al 2022**

En el primer semestre del 2021 el PBI en el Perú creció en 20,9% este crecimiento fue más del esperado y se dio debido a las siguientes acciones; la reducción del pago de impuestos, manteniendo el índice de la inflación, recuperación del mercado laboral y el avance de la vacunación. Para julio del 2022 se tuvo una medida en la actividad economía con un crecimiento

del 4,6% interanual, debido a un deterioro en la confianza empresarial. (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

Figura 2.1. Proyecciones del PBI 2022



Fuente: BCRP: “Proyecciones del PBI”, Enero 2022.

La actividad económica del Perú tendría un crecimiento esperado del 11.9% y para el 2022 se espera un crecimiento menor versus el año pasado con un 3.4% tras la finalización del escenario de pandemia (Banco Central de Reserva del Perú, 2021). Asimismo, El MEF planea que para el 2022 se tenga un aumento del 4.8% de la economía, impulsada por el crecimiento en el gasto de los agentes económicos privados, el aumento de las exportaciones y el crecimiento de la demanda externa; siempre y se gestione la crisis de la pandemia en una mejor forma y vacunación de la población peruana. En ese sentido, El Perú es uno de los países con mayor crecimiento económico en la región, bajo el entorno de recuperación de la economía (MEF, 2021).

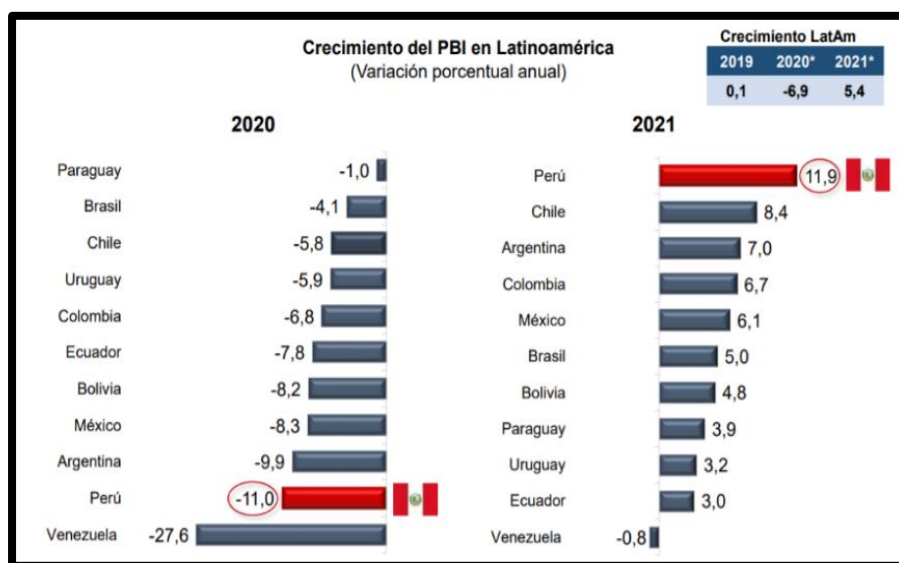
Tabla 2.3. PBI por Sectores Económicos (Variación Porcentuales Reales)

	2020	2021*		2022			
		ene - jul 21 respecto a ene - jul 20	ene - jul 19	RI Jun 21	RI Set 21	RI Jun 21	RI Set 21
PBI primario	-7.7	9.4	-2.6	7.4	6.2	5.7	5.9
Minería metálica	-13.8	17.9	-5.8	11.4	10.8	6.9	6.9
PBI no primario	-12	22.9	0.7	11.7	13.6	4.2	2.7
Manufacturera	-16.4	40.1	3.2	18.1	21.1	2	1.4
Eléctrica y agua	-6.1	12	1	7.5	7.7	2.3	1.7
Construcción	-13.9	87	18.2	17.4	30.6	3	0
Comercio	-16	29.7	-2.7	18	17.8	3.3	1.4
Servicios	-10.3	14.5	-0.9	8.9	9.9	4.9	3.6
Producto Bruto Interno	-11	19.7	0	10.7	11.9	4.5	3.4

Fuente: PBI por Sectores Económicos, Enero 2022. Elaborado por los autores de esta tesis.

En el 2020 la economía peruana fue una de las más afectadas en la región gracias a las limitaciones impuestas por el presidente de turno como consecuencia de la crisis sanitaria. Sin embargo, para el cierre del 2021 se proyecta una recuperación rápida respecto a los demás países de la región (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

Figura 2.2. Crecimiento del PBI en Latinoamérica (Variación Porcentual Anual)



Fuente: BCRP: “Crecimiento del PBI en Latinoamérica”, 2021.

- **Estabilidad del Tipo de Cambio y Proyecciones al 2022**

Desde abril del 2021 se presenta un inestable tipo de cambio con picos que no se habían visto desde la crisis financiera internacional del 2008, el motivo principal de esto fue la perplejidad de las elecciones del nuevo presidente del país. De acuerdo al ambiente que se estaba viviendo, a inicios de octubre el tipo de cambio llegó a un máximo de S/. 4.135 por dólar. (SUNAT, 2021). Según el BCR describe que los agentes económicos en el Perú, en promedio esperaban un tipo de cambio de 4.07 soles por dólar al cierre del 2021 y de 4.08 soles por dólar para fines del año 2022 (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

Por otro lado, el BBVA Research proyecta que para el cierre del 2022 se tenga un tipo de cambio entre 4,15 y 4,25 soles por dólar (BBVA Research, 2021).

- **Estabilidad de la Inflación**

Según el BCR (2021) para el cierre del 2021 se proyecta que la inflación este en 4.9%, lo cual está por encima del rango meta. Esto se debe principalmente al alza en el precio de los bienes importados, por el alza del tipo de cambio y el impacto de la depreciación ejecutada. Para el 2022 se proyecta que la inflación este 2.6% y se ubique dentro del rango meta (p. 53).

El BBVA Research, también proyecta que el 2022 finalizará con una inflación del 2,6%, pero antes de que esto ocurra la inflación estará fuera del rango meta por varios meses, por lo que el BCR va a elevar la tasa de política de 2% a 3% en el 2022, con el fin de reducir la inflación.

El balance de riesgos en la proyección de la inflación para el 2022 se examina de neutral a positivo. Los riesgos a considerar son los siguientes:

1. Mayor incremento del precio internacional de alimentos (+)
2. La recuperación más lenta del gasto privado por menor confianza empresarial y del consumidor debido al gobierno de turno, menor ejecución de la inversión pública (-)
3. Incertidumbre internacional, aumento de los costos de financiamiento y debilitamiento de monedas emergentes (+) (Banco Central de Reserva del Perú, 2021)

Con respecto a lo observado en el factor económico existen variables que pueden afectar de manera negativa o positiva nuestro plan de negocio, como el tipo de cambio. Si este se mantiene

a la baja nos beneficiaría en el abastecimiento de los insumos importados y en el empaque. De ser el caso, si éste tiende a subir, encarecería nuestro producto final, reduciendo la capacidad de compra de nuestro grupo objetivo. Otra variable es la inflación, en caso de subir afectaría directamente en la economía de los hogares de nuestros segmentos objetivos y estos podrían optar por un producto sustituto más económico, como los refrescos en polvo.

2.1.3. Políticos / Legales

La idea de negocio Potenciadores de sabor líquidos para agua que planteamos crear y desarrollar en el mercado peruano, se regirá por las siguientes disposiciones legales:

Es requisito indispensable para producir y/o comercializar alimentos y bebidas, contar con el registro sanitario vigente (DIGESA, 2010).

Así mismo, las siguientes leyes buscan fomentar una alimentación responsable.

Ley N° 30021 “Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes y el Manual de Advertencias Publicitarias”, conocida como ley de alimentación saludable, con el que se dio inicio a la aplicación de octógonos en el Perú en junio del 2019 (El Peruano, 2019).

Decreto Legislativo N° 1304, Ley del Etiquetado y Verificación de los Reglamentos Técnicos de los Productos Industriales Manufacturados del 30/12/2016, Artículos 3 y 4.

Decreto Supremo N° 007-98-SA, Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, del 25/09/98, Artículo 101°, 103°, 104°, 105°, 107°, 108°, 110°, 111°, 113° y del 115° al 119° y Cuarta Disposición Complementaria, Transitoria y Final.

Decreto Legislativo N° 1062, Ley de Inocuidad de los alimentos, del 28/06/08. (DIGESA, 2016).

Con respecto al factor político, según Macro Consult, la aprobación del presidente Pedro Castillo se encuentra por debajo del promedio de un mandatario que recién asume el cargo. Esto se debe a los cuestionamientos que ha recibido las autoridades que designo en el ejecutivo. A pesar de lo mencionado anteriormente, se proyecta que Pedro Castillo seguirá en el cargo sin mayor cambio en su orientación política de izquierda y con problemas debido a la precariedad de sus alianzas

políticas y su poca credibilidad. Como consecuencia se mantendrá un ámbito de incertidumbre política y conflicto social.

A pesar de dicha incertidumbre política, la economía mantiene un buen dinamismo a la par con la mayor relajación de restricciones sanitarias y la liquidez con la que cuentan las familias peruanas debido a los retiros de la AFP, CTS y bonos del gobierno que se tuvieron en el 2021, de esta manera se esperó un crecimiento del 13,4% al cierre del 2021 y para el cierre del 2022 de 3%, mientras como ya mencionamos anteriormente el BCR proyecta un crecimiento del 11.9% al cierre del año pasado y para el cierre del 2022 de 3,4% (Macro Consult, 2021).

En el horizonte de proyección (2021-2022) no se prevé un cambio drástico en el escenario político actual, con lo cual se espera una convivencia forzada entre el poder Legislativo y el Ejecutivo. El último, caracterizado por impulsar medidas de corte populista (en la fiscal y en la micro regulación sectorial). Es decir, se asume una suerte de crisis política permanente con intentos de ir hacia una Asamblea Constituyente vía referéndum. Dadas las señales de radicalización que ha mostrado el nuevo gobierno, existe un elevado riesgo de transgredir el Estado de Derecho, donde la contención por la oposición en el Congreso, y en menor medida en la calle, será clave. No obstante, en lo económico, dadas nuestras fortalezas acumuladas los últimos veinte años, se mantendría la estabilidad macro, al menos hasta el 2022 (Macro Consult, 2021).

Por lo expuesto, se evidencia un alto riesgo por las posibles medidas que puede tomar el gobierno de turno, que afectaría negativamente a toda inversión que se realice en el país.

2.1.4. Factor Tecnológico

Según un estudio realizado por MIT Technology Review “La polivalente para una inteligencia más flexible” (2021), la nueva red social Tik Tok se encuentra dentro de las 10 tecnologías emergentes del 2021, la cual se diferencia de sus competidores en el algoritmo de recomendación con el que cuenta la red social. Por tanto, permite con exactitud recomendar al usuario contenido de valor y de sumo interés para el usuario. Esta red social será fundamental en nuestro plan de marketing para dar a conocer nuestros potenciadores de sabor líquidos para agua.

Otra de las 10 tecnologías emergentes del 2021 es la IA que viene desarrollándose a pasos agigantados. La OpenIA ha ampliado un sistema GPT-3 a principios del 2021 que ha permitido

crear dos modelos que combinan lenguaje e información visual. Los sistemas multimodales más sofisticados también harán posibles asistentes robots más modernos, serían como robots mayordomos que serán capaces de realizar tareas simples como realizar pedidos en un almacén, esta será una herramienta potente, que, con la inversión adecuada, podríamos llegar a facilitar procesos operativos en nuestra área de logística.

2.2. Microentorno

Como hemos revisado anteriormente, la categoría de potenciadores de sabor líquido para agua en el Perú no se encuentra desarrollada, por tanto, es un producto atractivo para el consumidor peruano, lo cual será distribuido en las tiendas del canal moderno.

Los potenciadores de sabor líquido para agua, ofrecen una nueva alternativa de consumo de bebidas personal de una manera divertida y práctica, para ello hemos analizado cual sería el mejor canal para su distribución y así lograr el acercamiento del producto con el consumidor final.

En el 2020, las ventas en los supermercados del Perú se elevaron, debido a que se lanzaron precios bajos en los productos de primera necesidad, y por los protocolos de bioseguridad que adaptaron, siendo estos un lugar con menor riesgo de contagio del Covid-19, a diferencia de los mercados. En ese año, las ventas crecieron en 3%, logrando 5.1 mil millones de soles, siendo el líder el grupo Wong SA con una participación de mercado del 30% en supermercados.

Por consiguiente, se ha pronosticado tener un CAGR del 4% en las ventas de los supermercados, para llegar a 6.0 mil millones de soles en 2025, según Euromonitor International “Supermarkets in Peru” (2020).

Según Euromonitor International “Hypermarkets in Peru” (2021), los hipermercados en el Perú, durante el 2020, las ventas crecieron un 8%, siendo Supermercados Peruanos S.A. el líder de esta categoría con una participación de mercado del 49% (p. 1).

Tabla 2.4. Cantidad de Autoservicios en el Canal Moderno

CADENA	TIENDAS
WONG	20
METRO	71
PLAZA VEA	97
VIVANDA	8
TOTTUS	52

Fuente: Cantidad de autoservicio en el canal moderno, Enero 2022. Elaborado por los autores de esta tesis.

Asimismo, hemos analizado el mercado potencial para este nuevo producto y ser los pioneros, bajo un formato que no sólo brinda sabor al agua, sino que también promueve el consumo de este. Según Lambin (1995) las 5 fuerzas de Porter, nos permite realizar un mejor diagnóstico para la identificación de la ventaja competitiva, los cuales requiere el conocimiento de los competidores a los que enfrente el negocio, y las fuerzas rivales.

2.2.1. Amenaza de Nuevos Empresas en la Categoría

Al ser un producto nuevo en el mercado peruano, hoy en día no hay competidores, pero en un mediano plazo existe la amenaza de que puedan ingresar competidores al mercado, por ese motivo se considera una amenaza alta.

Desde el 2011, grandes compañías han incorporado a los potenciadores de sabor líquido en su portafolio de productos, con el fin de tener una cuota de mercado en esta categoría que promueve el consumo saludable, sin calorías y con edulcorantes.

Jugadores claves en el mercado global de potenciadores de agua: (Market Data Forecast, 2021).

- Arizona Beverages
- Kraft Heinz Foods
- PepsiCo
- Pepper Snapple Group
- Coca Cola Company

- Nestlé

Las preferencias por la facilidad de estos productos en el mundo y la comodidad como se utilizan los potenciadores líquidos han impulsado a las empresas a fabricar diferentes presentaciones y sabores. La demanda de estos productos, ha generado que varias empresas hagan campañas promocionales con el fin de tener mayor participación en el mercado.

Se espera que la tasa de crecimiento de los potenciadores líquidos entre los años 2016 al 2022 será del 12.5% a 13% (Market.Biz, s.f.).

En nuestro país aún no existen competidores, sin embargo, empresas grandes como las nombradas líneas arriba siempre serán una amenaza para nosotros.

Figura 2.3. Góndolas de Concentrados en Polvo



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

2.2.2. Intensidad de Rivalidad entre las Empresas Establecidas

La intensidad de rivalidad entre empresas competidoras en un principio tiende a ser baja, porque en el mercado peruano no está desarrollada la categoría de potenciador de sabor líquido, según lo evidenciado en las salidas al campo. Sin embargo, las empresas que fabrican productos similares podrían sacar al mercado uno similar si se ve un crecimiento en esta categoría.

Asimismo, según Gustavo Reyes, Gerente de Desarrollo de Categoría y Marketing de Coca Cola (ANEXO N° 02), indicó que “actualmente no hay drops o liquid enhancer en el Perú” (G. Reyes, entrevista a expertos, 19 de octubre de 2021).

Se espera que una vez implementado el producto en el canal moderno, existirán posibles rivalidades principalmente entre las industrias grandes y líderes del mercado como Coca Cola, Nestlé, Pepsico. Estas empresas ya cuentan con un portafolio de producto en otros países. Sin embargo, una vez que el producto sea probado, aceptado en nuestro país, estas empresas pueden implementar y traer sus productos a los autoservicios (AASS), lo que significaría una competencia de sabores, presentaciones y precios (Walmart, 2022).

2.2.3. Poder de Negociación de los Compradores

Las opciones de bebidas son cada vez más variadas a medida que se amplía la gama de necesidades de los consumidores. Por tanto, el poder de negociación de los compradores puede ser alto, ya que nuestros principales clientes están presentes en el canal moderno, tales como: Supermercados Peruanos S.A. (Plaza Vea y Vivanda), Cencosud (Wong y Metro), el Grupo Falabella (Tottus) y las tiendas de conveniencia como: Tambo, Listo, Oxxo, Repshop y Sprint.

Con respecto al consumidor final, el poder de negociación es bajo, por lo mismo que es un producto novedoso e innovador para el segmento al cual va dirigido, porque están dispuestos a comprar y probar nuevos productos, más aún, cuando aportan beneficios para un estilo de vida saludable. Un estudio realizado por IPSOS “Tres de Cada Cinco Limeños Revisan la Información Nutricional” (2020), afirma que tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos, ya que para ellos es importante revisar el etiquetado en productos industriales, en donde se menciona que el 37% de los encuestados dejó de comprar productos con octógonos.

Uno de los puntos clave para poder cerrar acuerdos comerciales con las cadenas son los rebates, las fechas de pago a crédito y la distribución logística. Para esto, se ha trabajado un pequeño cuadro con una estructura en la cual es el promedio de acuerdos con los que se trabajaría con las cadenas:

Tabla 2.5. Promedio de Acuerdos con Compradores

Rebate Promedio Anual	10% sobre la venta bruta
Condiciones de Pago	60 días
Distribución Logística	Distribución al CD Principal - No a tiendas

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Este cuadro no es real, pero si es la idea de que se espera cerrar con las cadenas. Los rebates van a depender de la negociación y de que beneficios se pueda sacar en ambas partes. Muchas empresas no toman los rebates para que el precio de venta del producto sea mucho menor y compense los rebates. Otras empresas trabajan con un rebate escalonado por cumplimiento de compra, dentro de la bolsa de marketing (algunos proveedores lo trabajan), están las acciones que se harán en el punto de venta o en los encartes que muchas veces las cadenas obligan a participar.

2.2.4. Poder de Negociación con los Proveedores

El poder de negociación es medio, debido a que existen gran variedad de proveedores para los insumos y empaque del producto. Dándonos la facilidad de elegir al proveedor que cumpla con el precio, calidad y conveniencia que buscamos. Los potenciadores serán comercializados en botellas plásticas, por lo que dependerá del volumen de compra con los proveedores, para esto se hará y evaluará un forecast mensual para cubrir la demanda del cliente.

Para los insumos del producto, trabajaremos con las empresas: Drocersa S.A, Aromas del Perú S.A., Calizzo Aromas S.A.C, E&M S.R.L., Frutarom Perú S.A.C; con el fin de elegir a los mejores proveedores, que cumplan con las certificaciones para garantizar la calidad del producto.

Para el embalaje termo contraíble, se trabajará con la empresa PackPlast Envolturas S.A.C, debido a que cumple con políticas de salubridad, higiene y cuidado del medioambiente, lo que se traduce en tener relaciones comerciales a largo plazo, mediante un servicio personalizado y eficiente, para ambas partes. Lo mismo sucede con la empresa proveedora de las botellas para los potenciadores de sabor líquido, en donde el poder de negociación es bajo, porque se realizarán los pedidos mediante importación con anticipación.

Con esta información se determina cómo se trabajará con las cadenas que tienen experiencia

en el rubro, en donde existen diferentes penalidades por la falta de cumplimiento o atención de la orden de compra. Las cadenas trabajan mucho con este valor, por ende, el poder de negociación con los proveedores tiene que ser medio para poder contrarrestar los porcentajes de las cadenas.

2.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen diferentes opciones para sustituir a los potenciadores de sabor líquido como: bebidas carbonatadas, bebidas funcionales, bebidas energéticas y refrescos en polvo (Plaza Vea, s.f.).

2.3. Conclusiones del Análisis de Contexto

En este segundo capítulo se ha elaborado el análisis del macro entorno, donde hemos podido observar que en el factor económico existen variables como la inflación o el tipo de cambio, que pueden afectar de manera positiva o negativa a nuestro plan de negocio. Según las proyecciones para el 2022 del BCR, se proyecta una disminución en la inflación, y el tipo de cambio se mantendría en los mismos niveles que al cierre al 2021.

Sin embargo, en las últimas semanas éste se ha mantenido a la baja llegando hasta 3.96 soles por dólar. Con respecto al factor sociocultural se observó que los NSE objetivos disminuyeron, debido al impacto negativo del Covid-19, los cuales se deberían de recuperar en el año 2022 gracias a la reactivación económica del país. Por otro lado, el gasto más significativo en los hogares de nuestro grupo objetivo es la compra de alimentos, que es la categoría donde se encuentra nuestro producto. Todo lo visto en este capítulo servirá para identificar las oportunidades y crear planes de acción contra las amenazas del entorno de nuestro plan de negocio.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

3.1. Business Model Canvas

Se ha empleado el BCM para describir los nueve elementos claves, que componen el modelo de negocio y de esa forma nos ha permitido identificar la estructura de costos, flujo de ingresos y por supuesto, el diseño de la propuesta de valor.

3.1.1. Segmento de Clientes

Para llevar a cabo el segmento de clientes, se va a definir diferentes grupos de personas a los que el plan de negocio pretende alcanzar y satisfacer sus necesidades. Pues los clientes forman parte fundamental de cualquier negocio, es decir, si una empresa no tiene clientes o son muy pocos, difícilmente pueda sobrevivir por mucho tiempo (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).

En efecto, para satisfacer mejor a los clientes y poder cumplir con las expectativas comunes que tienen, se ha definido el siguiente público objetivo:

- Personas de ambos sexos de 25 a 40 años de edad que formen parte de la Población Económicamente Activa (PEA).
- Residentes de Lima Moderna (Pueblo Libre, Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, San Borja, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo).
- Personas de Nivel Socio Económico A y B.

3.1.2. Propuesta de Valor

A continuación, se describen los buyer persona a quienes está dirigido nuestra propuesta de valor.

Buyer Persona N. 01:

- Rosario, más conocida como Charo.
- Tiene 34 años recién cumplidos. Es casada con César, quien tiene su propio negocio de ópticas.
- Tiene un hijo de un y medio año de edad que recién aprendió a caminar solo
- Estudió gestión empresarial en la Universidad Católica del Perú (PUCP).
- Trabaja en Rímac seguros como jefe de planeamiento hace 2 años con un ingreso bruto de 7 mil soles, le gusta su trabajo, pues conoce su campo de especialidad y

le da estabilidad, algo que valora ya que le permite organizarse y tener tiempo para hacer deporte y pasar tiempo con su familia.

- Viven en un departamento alquilado en San Borja. y junto con su esposo se encuentra ahorrando para poder comprar un departamento propio. Es uno de sus grandes sueños tener su vivienda propia.
- Rosario y su esposo cada uno consume alrededor de 2 litros de agua diarios, pero ya se encuentran cansados, Pero prefieren el agua a tomar gaseosas u otro tipo de bebidas no saludables. Le gustaría poder encontrar más opciones de bebidas en su toma de líquido diaria sin reducir su ingesta de agua diaria.
- Charo y su esposo son una pareja muy activa disfrutan de hacer ejercicios por la mañana y los fines de semana juntarse con sus amigos para salir a correr o realizar reuniones.
- Sus principales motivadores son su familia, hacer ejercicio y mantener una vida saludable.

Buyer Persona N. 02:

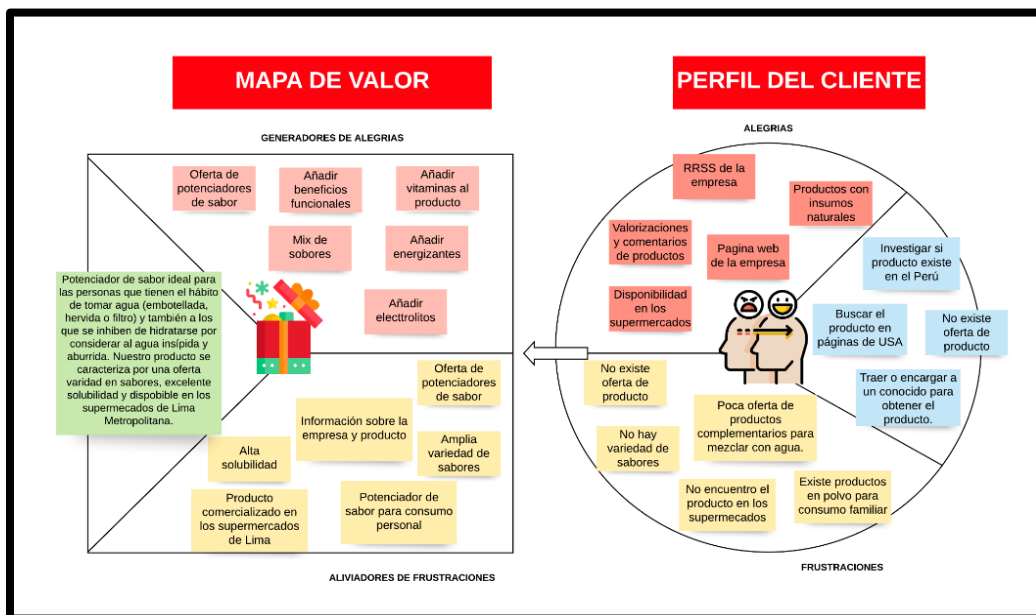
- Andrés tiene 39 años. Está casado con María, quien tiene su propio negocio de venta de ropa.
- Tiene un hijo de 10 años de edad que está estudiando en el colegio
- Estudió gestión empresarial en la Universidad Católica del Perú (PUCP).
- Andrés trabaja en el BBVA, como Gerente de Agencia desde hace 7 años con un ingreso bruto de 8 mil soles, le gusta su trabajo, pues conoce su campo de especialidad y le da estabilidad, algo que valora ya que le permite organizarse y tener tiempo para pasar tiempo con esposa.
- Viven en un departamento propio en Magdalena. y junto con su esposa se encuentra ahorrando para poder terminar de pagar su hipoteca.
- Andrés y su esposa no tienen un estilo de vida saludable y tampoco hacen ejercicio. Son dos personas sedentarias que disfrutan de comer comida chatarra inter diario y tomar bebidas gaseosas a diario. No consumen agua ya que no les gusta el sabor. Los dos cuentan con problemas de salud y debido a esto están buscando opciones otras opciones de bebidas que les permita

empezar a tomar agua.

- Sus principales motivadores son su familia y poder darle una buena educación a su hijo.

Asimismo, en el siguiente cuadro se presenta la propuesta del mapa de valor para los potenciadores de sabor líquido para agua, que incluye las consideraciones de los buyer persona descritos anteriormente. El objetivo del mapa de valor es reconocer los comportamientos y vivencias de nuestro público objetivo, de esa manera poder crear estrategias enfocadas en fidelizarlos eliminando las frustraciones que hayan obtenido a lo largo de su vida con productos sustitutos.

Figura 3.1. Mapa de Propuesta de Valor



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Tal como lo precisa Osterwalder (2014), en el mundo competitivo de hoy, los clientes están rodeados de un océano de propuestas de valor tentadoras que compiten por los mismos espacios limitados de atención.

Es así que, según el match realizado entre el “Mapa de valor” y “Perfil del cliente”, hemos podido establecer nuestra propuesta única de valor. Asimismo, de acuerdo a lo presentado en la parte inferior del cuadro se indican cuáles son las frustraciones de los consumidores y la forma como se piensan aliviar dichas frustraciones al adquirir nuestro potenciador de sabor líquido.

Además, en la parte superior se podrá encontrar lo que genera alegría o un sentimiento positivo en el segmento elegido, al consumir los potenciadores de sabor.

3.1.3. Canales

Los canales de comercialización son comúnmente empleadas por las empresas para que los productos y servicios de una empresa se encuentren siempre disponibles para la adquisición por parte del consumidor final. Asimismo, a través de estos canales se va a impulsar la demanda a través de actividades de promoción y trade marketing. Stern, L., El-Ansary, A. (1999).

Los canales de comercialización son llevados a cabo por el mismo fabricante, considerando: estructura, funciones y relaciones. En Canales de comercialización (pp.3-45) (5ª ed). Madrid: Prentice Hall. Por lo tanto, los potenciadores de sabor líquidos se van a comercializar a través del canal moderno. Los puntos de venta objetivos para comercializar los productos son los siguientes:

- Supermercados: Plaza Vea, Tottus, Metro, Wong y Vivanda.
- Tiendas de conveniencia: Tambo, Oxxo, Listo, Repshop.

3.1.4. Relación con el Cliente

En este cuarto elemento clave, se va a describir los tipos de relaciones que el plan de negocio pretende alcanzar a su público objetivo. Asimismo, a través de la implementación de una estrategia de relacionamiento, se va a poder impulsar las siguientes motivaciones: Adquisición y retención de nuevos clientes y también ejecutar el cross selling con los otros sabores que se van a comercializar. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).

La propuesta del plan de negocio es impulsar el relacionamiento con el cliente a través del autoservicio. Es decir, no se va a mantener una relación directa con los clientes, sino más bien se va a proveer todos los medios necesarios para que los clientes se atiendan a sí mismos en el supermercado. Por otro lado, también se pretende crear comunidades a través de una página web exclusiva de consumidores de potenciadores de sabor líquido, con el objetivo de interactuar directamente con los usuarios y de esa manera se va a poder entender mejor a los clientes.

Finalmente se implementará un canal de sugerencias online para el desarrollo de nuevos productos. Es así como los consumidores tendrán la posibilidad a través de un link en la página

web para introducir sus sugerencias y así nosotros tener la posibilidad de desarrollar nuevos productos, novedosos e innovadores.

3.1.5. Fuente de Ingresos

Según la demanda proyectada de potenciadores líquidos para agua y el precio estimado en el capítulo del plan marketing en la parte de la estrategia de precio se determinará los ingresos por ventas. Los cuales de acuerdo a las cuentas por pagar de canal moderno es un promedio de 90 días

3.1.6. Recursos Claves

Los modelos de negocio necesitan los recursos claves, porque a través de ello, la compañía va a generar la propuesta de valor, llegar al mercado objetivo, mantener y fortalecer las relaciones comerciales y obtener ingresos. Los recursos clave son necesarios e importantes dependiendo el tipo de negocio (Strategyzer, s.f.).

Los recursos clave del modelo de negocio son:

- Físicos: Almacén de productos terminados y ERP.
- Intelectual: Patente de marcas y logos.
- Humanos: Personal del área comercial y marketing.
- Financieros: Capital de trabajo.

3.1.7. Actividades Claves

En esta área de actividades clave se describen las actividades más importantes que debe hacer la empresa para que el modelo de negocio opere. Lo mismo sucede con los Recursos Claves, que son necesarios para formar y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado objetivo, fortalecer las relaciones con los clientes y obtener ingresos. A continuación, se describen las actividades claves (The Business Model Analyst, 2020):

- Investigación y desarrollo para los nuevos productos.
- Control de calidad para validar el cumplimiento de los estándares determinados por la empresa.
- Selección y evaluación de proveedores.
- Desarrollo e implementación de estrategias y tácticas de marketing.
- Ventas y atención al cliente.

3.1.8. Socios Claves

En este apartado se detalla los socios clave que van a permitir establecer alianzas estratégicas con la finalidad de optimizar el modelo de negocio, minimizar los riesgos o adquirir nuevos recursos. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 44).

A continuación, se detalla los socios clave del presente plan de negocio:

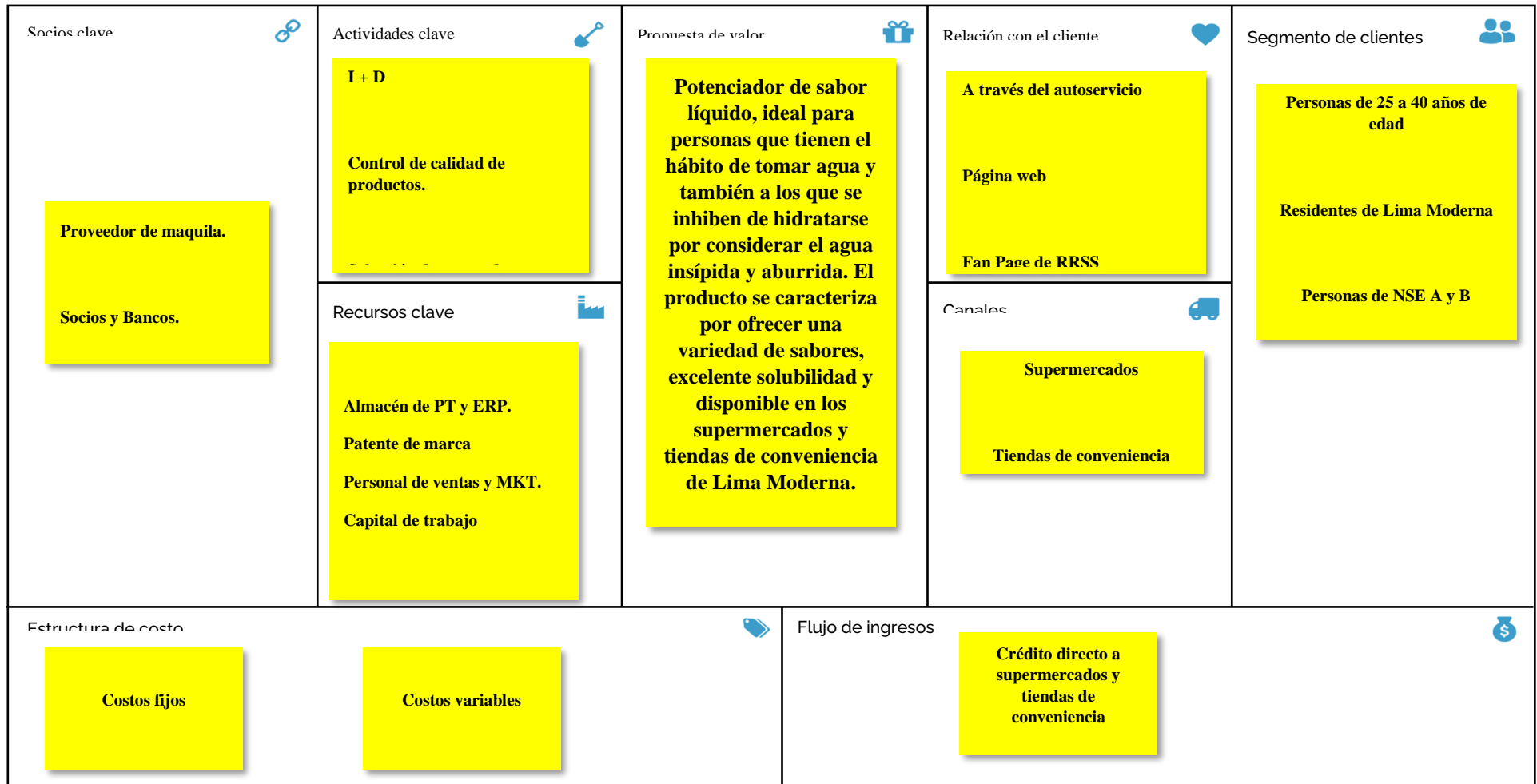
- Proveedores de maquinaria para los potenciadores de sabor para agua.
- Socios y bancos para determinar el financiamiento.

3.1.9. Estructura de Costos

En la estructura de costos se va a recoger todos los costos importantes de toda la operación desde el principio. Esto se debe a que la creación de una propuesta de valor y los demás elementos clave del Business Model Canvas exigen sus propios gastos. Se detalla la estructura de costos:

- Costos fijos: sueldos del personal, renta del local, adquisición de las maquinarias, costos tecnológicos, y costos administrativos y de gestión (constitución, registros sanitarios, vehículos propios).
- Costos variables: producto final, costos operativos, gastos de ventas, gastos de marketing y trade marketing y costos financieros.

Tabla 3.1. Model Business Canvas



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

A continuación, se va a desarrollar de forma detallada la metodología relacionada a la investigación de mercados, con el propósito de recolectar información acerca del mercado de bebidas saborizadas y de categorías similares que existen en el mercado peruano. Asimismo, se busca conocer el comportamiento de los consumidores potenciales, para finalmente, estimar la demanda del producto.

4.1. Recolección de Datos

4.1.1. Fuentes Secundarias

Con relación a las fuentes secundarias, se consideró la documentación recolectada de documentos electrónicos sobre información comercial que proveen de información importante para la elaboración de la investigación. De esa forma, se consiguió datos estadísticos a través de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2021), Datum Internacional (2017), INEI (2020) (Ipsos, 2020), Euromonitor (2020) y Mordor Intelligence (2020).

4.1.2. Fuentes Primarias

Al respecto de las fuentes primarias, se van a contemplar los alcances de la investigación cualitativa, tales como las entrevistas a expertos; y también los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa.

4.2. Objetivo de la Investigación de Mercados

4.2.1. Objetivo general:

Se realiza la investigación de mercado con el objetivo de determinar el mercado objetivo en personas como también su conducta y percepción referente a los potenciadores de sabor líquido para agua, el cual está dirigido a personas de ambos sexos de 25 a 40 años de los NSE A y B de los distritos de Lima Moderna.

4.2.2. Objetivos Secundarios:

- Identificar el comportamiento y conducta del consumidor con respecto al consumo de bebidas.
- Identificar el comportamiento del mercado de las categorías de bebidas.
- Determinar los atributos y beneficios de los potenciadores de sabor líquido para agua.
- Determinar la intención de compra del consumidor

- Calcular y medir la demanda potencial inicial del público objetivo para los potenciadores de sabor líquido para agua.
- Determinar los rangos de precios que están dispuestos a pagar los consumidores por los potenciadores de sabor líquido para agua.
- Validar el canal de venta y distribución propuesto.

4.3. Determinación del Mercado Potencial

Personas de ambos sexos de 25 a 40 años de los distritos de: San Isidro, Miraflores, Barranco, Lince, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, La Molina, Surquillo, San Miguel, San Borja y Santiago de Surco, conforman la denominada Lima Moderna. Estos distritos pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, pertenecen al mercado objetivo del plan de negocios que se está desarrollando.

Los distritos de Lima Moderna, representan el 13% de la población de la ciudad. Por este motivo, es importante señalar que conforme a las entrevistas realizadas a expertos todos concuerdan en que el mercado objetivo establecido es el correcto para los potenciadores de sabor líquido.

De acuerdo al reporte de población estimada por edades, según departamento, provincia y distrito 2022 realizado por el MINSA la población de los distritos de Lima Moderna asciende a 1,535,620 personas y en el rango de 25 a 40 años asciende a 449,007 personas (Ministerio de Salud, 2022).

Tabla 4.1. Población por Distrito

Distritos	Población
Barranco	37,463
Jesús María	86,915
La Molina	167,191
Lince	63,774
Magdalena	68,344
Miraflores	97,798
Pueblo Libre	114,903
San Borja	131,319
San Isidro	69,921
San Miguel	179,649
Surco	418,112
Surquillo	103,231
Total	1,538,620

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 4.2. Población por Distrito de 25 a 40 Años

Distritos	Población
Barranco	10,359
Jesús María	23,401
La Molina	50,721
Lince	16,809
Magdalena	19,391
Miraflores	28,406
Pueblo Libre	29,770
San Borja	38,063
San Isidro	18,460
San Miguel	54,655
Surco	128,111
Surquillo	30,931
Total	449,077

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Para establecer el número de personas por niveles socioeconómicos, se ha empleado la distribución de zonas de Lima metropolitana del 2021, según APEIM. Lo cual, nos permitirá determinar la cantidad de personas por nivel NSE A y B, en porcentajes, de los distritos que conforman Lima moderna.

Tabla 4.3. Porcentaje de NSE por Distrito Objetivo

Distritos	NSE	
Distritos	NSE A (%)	NSE B (%)
Barranco	1.80%	23.00%
Jesús María	12.30%	57.90%
La Molina	32.40%	46.50%
Lince	12.30%	57.90%
Magdalena	12.30%	57.90%
Miraflores	32.40%	46.50%
Pueblo Libre	12.30%	57.90%
San Borja	32.40%	46.50%
San Isidro	32.40%	46.50%
San Miguel	12.30%	57.90%
Surco	32.40%	46.50%
Surquillo	1.80%	23.00%

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Aplicando estos porcentajes a las cantidades totales de población obtenemos un total de 319,572 personas, cuyos hogares pertenecen a los NSE A y B de los distritos de Lima moderna.

Tabla 4.4. Determinación del Público Objetivo

Distritos	NSE		Total
	A	B	
Barranco	186	2,383	2,569
Jesús María	2,878	13,549	16,428
La Molina	16,434	23,585	40,019
Lince	2,068	9,732	11,800
Magdalena	2,385	11,227	13,612
Miraflores	9,645	13,843	23,489
Pueblo Libre	3,494	16,447	19,941
San Borja	12,332	17,699	30,032
San Isidro	5,981	8,584	14,565
San Miguel	6,723	31,645	38,368
Surco	41,508	59,572	101,080
Surquillo	557	7,114	7,671
Total	104,191	215,381	319,572

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

4.4. Metodología de Investigación

Para determinar el método de investigación, se llevará a cabo en dos etapas. La primera es la investigación cualitativa, mediante las entrevistas en profundidad a expertos del sector, con posterioridad la investigación cuantitativa basada en la investigación a través de encuestas al público objetivo.

4.4.1. Investigación Cualitativa

Entrevistas a Expertos

Con el objetivo de recolectar información relevante sobre aspectos técnicos, experiencias, creencias y motivaciones, se entrevistaron a profesionales expertos de rubros afines a nuestro proyecto tales como: bebidas, retail, product management y ventas. De esa manera se pretende validar nuestro proyecto empresarial.

Para buscar comprender las opiniones, experiencia y puntos de vista diferentes, se utilizó las técnicas de entrevistas a profundidad a expertos, como técnica de investigación cualitativa.

Metodología

La metodología utilizada para las entrevistas en profundidad a expertos se enfoca básicamente en comprender las experiencias de los entrevistados mediante una conversación minuciosa y se detalla de la siguiente manera:

- Tipo de estudio de investigación: Cualitativo
- Técnica: La técnica utilizada es un tipo de entrevista en profundidad semiestructurada que permite al investigador agregar preguntas para precisar un concepto y/o obtener información adicional del entrevistado (Question Pro, s.f.).
- Tipo de población a investigar: Profesionales que trabajan o han trabajado en la comercialización de bebidas no alcohólicas, con una larga trayectoria comercial en venta y distribución de productos, especialmente dentro del canal moderno.
- Tipo de muestreo: La técnica empleada en la investigación realizada es de tipo no probabilística por conveniencia. Porque se basa en la facilidad de acceso del investigador y la proximidad al tema.
- Muestra: Se realizaron siete entrevistas a altos ejecutivos de la industria de bebidas y similares.

Tabla 4.5. Relación de Entrevistados

N°	Nombres / Apellidos	Posición	Empresa
1	Rafael Macías Arditto	Socio Consultor	CTD Partners
2	Miguel Medina Carbajal	Ex Gerente de Ventas de Pepsico	Pepsico
3	Gustavo Reyes Vergara	Ex Gerente de Marketing Bebidas Carbonatadas	Arca Continental
4	Eduardo Carrillo Orbegoso	Ex Gerente General en Industrias H2O	Industrias H2O
5	Luis Rivas Muñoz	Category Manager	Rappi
6	Taiho Barrientos	Gerente de Marketing	Alicorp
7	Mario Tejada Barrientos	Gerente de Ventas Canal No Tradicional	Grupo AJE

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Las entrevistas hacia los altos ejecutivos de la industria de bebidas se realizaron entre el 30 de marzo y el 13 de abril del 2022 (ANEXO N° 03).

Definición de factores

Como etapa previa para definir el cuestionario, se procedió a definir los factores y subfactores con el objetivo de desarrollar de forma óptima las entrevistas a profundidad. A continuación, se presentan los factores, sub factores y preguntas de las entrevistas en profundidad.

Tabla 4.6. Factores, Subfactores y Preguntas de Entrevista

FACTORES	SUB-FACTORES	N°	PREGUNTA
Comportamiento del consumidor	Estilo de vida	1	¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido aumentan la ingesta de agua diaria?
	Atributos	2	¿Cuáles serían los principales factores que usted considera que favorecen el consumo de los potenciadores de sabor líquido para agua?
	Cambios en hábitos de consumo de líquidos	3	¿Considera que los potenciadores de sabor líquido se diferencia de las bebidas en polvo? ¿Por qué?
Comportamiento del mercado	Cobertura	4	¿En qué canales de venta considera usted que serían potencialmente atractivos para los potenciadores de sabor? ¿Por qué? ¿Qué estrategia recomendaría para introducirlos en dichos canales?
	Personalidad		
	Actitud		
Segmento	NSE	5	El consumidor al ser más exigente, constantemente busca practicidad e innovación. ¿Cree usted que los potenciadores de sabor líquido sólo deben estar dirigidos a nuestro mercado meta? ¿Por qué?
	Rango de edad		
	Nivel de educación		
	Actitudes		
Producto	Tipo de mercado	6	¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado? ¿La competencia indirecta?
	Presentación	7	¿Cuáles son las fortalezas de las empresas del rubro de bebidas no alcohólicas del mercado versus nuestra propuesta?
	Contenido		
Precio	Precio de referencia / Umbral de precios	8	¿En qué situaciones de consumo cree usted que las personas utilizarían el potenciador de sabor líquido?
	Imagen del precio		
	Decisión (Purchase decision making)		
Contexto de compra	Lugar	9	¿Cuáles canales de comunicación considera usted que serían los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor líquido? ¿qué acciones realizaría para dichos canales?
	Tiempo		
	Motivo		
Experiencia de compra	Nivel de satisfacción	10	¿Cuáles son las barreras que pudiera encontrar en el consumidor peruano con respecto al consumo de los potenciadores de sabor líquido?
	Sensación de seguridad		
	Recompra		
Distribución	Retail	11	¿En esta primera etapa del plan de negocio que estrategias con respecto a la distribución y almacenaje
	Trazabilidad		

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Aplicación del plan de investigación

Los expertos definen la investigación cualitativa como un método de recopilación y evaluación de datos no estandarizados. En la mayoría de los casos, se utiliza una muestra pequeña y no representativa para conocer a fondo sus criterios de decisión y motivaciones (Qualtrics, s.f.).

Se suele incluir entrevistas a profundidad, que es lo que se ha empleado para la presente investigación. En efecto, el procedimiento se detalla a continuación:

- Designación de factores y sub factores, según el tema del plan de negocio.
- Construcción de la guía de preguntas: Se formularon preguntas abiertas para profundizar en ciertos temas que abarcan el trabajo de investigación.
- Recojo de información: Para la recopilación de datos se ha empleado las entrevistas en profundidad a expertos. La entrevista se ha desarrollado en un contexto social con la presencia del entrevistador y del interlocutor.
- Estudio: Para realizar el estudio de las entrevistas a profundidad, se utilizó el software Atlas Ti, con los resultados obtenidos mediante la utilización del software se procedió a realizar un análisis de cada entrevista describiendo cada factor y subfactor de acuerdo a las respuestas de los ejecutivos

Pasos de análisis cualitativo

Se utilizó el software Atlas TI para el análisis cualitativo de la información obtenida mediante las entrevistas. Este software es una herramienta técnica y tecnológica que soporta la organización, debate e interpreta la información de la investigación cualitativa. Asimismo, este programa te permite procesar y organizar una gran cantidad de información en una variedad de formatos digitales. Además de compararlos y contrastarlos, optimiza el tiempo de investigación y aprovecha al máximo la información y la analítica (ANEXO N° 04).

A continuación, detalla el procedimiento realizado:

- Primer paso: Con los videos obtenidos después de las entrevistas, se procedió a transcribir todas las entrevistas.
- Segundo paso: Los resultados más importantes se seleccionaron en base a citas

recopiladas de forma independiente para la reducción de información y el análisis relacionado.

- Tercer paso: Se procedió a codificar los factores y subfactores, para segmentar las citas recopiladas que serán analizadas.
- Cuarto paso: Las citas se tabularon por código y se contaron las palabras más utilizadas por los entrevistados. De forma visual también se puede representar a través de la nube de palabras.
- Quinto paso: Mediante el software se crearon mapas semánticos de los factores y subfactores.
- Sexto paso: Se procedió a generar las conclusiones de cada factor y subfactor

Conclusiones de los factores

En el siguiente párrafo, se describen las conclusiones de los factores que se obtuvo de las entrevistas a profundidad a expertos:

Comportamiento del consumidor

En su mayoría, los entrevistados manifestaron que el consumidor que está acostumbrado a tomar agua, podría incluir en su rutina diaria esta nueva opción de beber líquido, al ser este una opción más saludable frente a la amplia categoría de bebidas que existen. Sin embargo, se debe considerar que para el consumidor peruano sería una nueva forma de beber agua, ya que tiene que agregar las gotas de sabor a su botella o vaso con agua y eso implicaría esfuerzo por parte de ellos.

Por otro lado, tenemos al consumidor que está dispuesto a probar y experimentar nuevas cosas, productos y servicios, lo cual se posicionan en la punta de la pirámide de los NSE A y B, y son lo que mayormente buscan productos saludables y/o que han dejado de consumir bebidas azucaradas.

No necesariamente los potenciadores de sabor líquido contribuirá a que más gente ingiera agua, ya que es un producto complementario de éste. Por tanto, lo que podría pasar es que el consumidor que bebe otro tipo de bebida, deje consumir gaseosas, rehidratantes u otro y empiece a adaptarse a un nuevo estilo de vida, con el potenciador líquido; convirtiéndose en una tendencia más saludable, por lo mismo que es un producto que no tiene calorías.

Los entrevistados consideran, que los potenciadores de sabor líquido, si pueden

diferenciarse de los refrescos en polvo, básicamente partiendo desde la presentación y variedad de sabores, seguido por la descripción del producto, que pueden ser dietéticos y más saludable que otras categorías, como las isotónicas o energizantes. Finalmente, por las ocasiones de consumo que son totalmente diferentes, porque es un cada vez el consumo es más individual, como llevarlo al gimnasio, a la universidad o a la hora de almorzar para tomar agua con sabor, si se compara con el tradicional refresco en polvo.

Los jóvenes adultos constantemente buscan y exploran calidad, exclusividad y variedad en los productos cada vez más saludables, para equilibrar su rutina de alimentación diaria, y al mismo tiempo, también la de sus hijos. Puesto, que son personas que constantemente realizan alguna actividad física, pero que, a su vez, trabajan en oficina y en su escritorio normalmente tienen un tomatodo o un vaso con agua.

Comportamiento del mercado

Los potenciadores de sabor líquido al ser un producto que abre una nueva categoría, no significa que no tendrá competencia, sino que este puede quitar participación de mercado frente a las otras categorías de bebidas. Además, la introducción para este producto está dirigido al canal moderno y a las tiendas de conveniencia, aplicando la estrategia de distribución intensiva.

Además, los entrevistados sugieren que una vez que la marca se posicione sería óptimo tener la disponibilidad del producto en el canal tradicional, pero empezando por las C-Stores y minimarkets selectos e incluso, introducirlos en cadenas de farmacias.

Segmento

Los NSE A y B al ser más sofisticados y modernos, buscan constantemente productos que les brinda practicidad, siendo un mejor bastante atractivo para el potenciador de sabor líquido, específicamente en el rango de personas de 20 a 45 años los que tienen más predisposición para adquirir o comprar productos que están a la vanguardia. Para este segmento, la practicidad es un factor que está muy bien valorado y sobre todo, si se trata de productos de consumo que no tengan calorías, de preferencia, que estén endulzado con stevia y que los ayude a seguir su ritmo de vida saludable.

Por tanto, si se le brinda la información correcta y oportuna, como los beneficios y

atributos de los potenciadores de sabor líquido, se les puede atraer y captar rápidamente.

Producto

El producto representa una importante oportunidad, porque le va a brindar al agua que es insípida y aburrida un sabor agradable. Además de ello, se plantea la ocasión para desarrollar nuevos productos funcionales. Es decir, que no solamente cumplan la función de darle sabor al agua, sino también que aporten características importantes al producto como: Potenciador de sabor con vitamina C, con complejo B añadido, entre otros. Asimismo, se puede incluir en el portafolio de productos, potenciadores de sabor con energizantes o con una función rehidratante.

Otra cualidad del producto que se resalta es la practicidad, porque el usuario normalmente lo desea consumir rápido y que se pueda llevar en la mano. Además de ello, la practicidad al momento de mezclar con el agua y la fácil dilución que tiene el potenciador de sabor líquido en comparación del saborizante en polvo.

La presentación del potenciador de sabor líquido permitirá posicionar el concepto (practicidad), brinda diferenciación (on the go) y está acorde con nuestra propuesta de valor.

Por otro lado, de acuerdo a lo comentado en las entrevistas por los expertos, la competencia podría reaccionar con un producto, pero lo más probable es que sea en la presentación de polvo. Dicho producto tiene la desventaja de que tiene que ser consumido en su totalidad básicamente por dos razones: porque tiene la característica de ser higroscópico y porque la cantidad a preparar es más familiar que personal.

Un aspecto positivo del producto es que no contiene azúcar, sino más bien edulcorantes naturales y también brinda la posibilidad de incluir la stevia como edulcorante de origen vegetal.

En cuanto a las presentaciones del potenciador de sabor líquido, una alternativa interesante es considerar en tamaño sachet para estar al alcance del consumidor por impulso (cerca de la caja en los supermercados).

Precio

El precio del producto debe ser competitivo, porque hay que considerar que se va a tener que comprar agua para mezclar y la suma de ambos productos no debe superar el precio promedio de un rehidratante o un energizante de producción local. Otro punto importante, es

que el consumidor consideraría importante la cantidad de servidas (chorrito de potenciador de sabor líquido), para definir el precio por vaso o litro y de esa manera evaluar la factibilidad de la compra.

Entonces, siempre será un factor determinante para que el consumidor peruano haga la recompra y, sobre todo que el producto sea agradable, que no tenga mucho químico, porque generaría controversia y discusión en porque cambiaría de tomar mi agua normal a un producto nuevo que no sabe tan bien.

Contexto de compra

Al ser un producto concentrado no requiere de un envase muy grande y eso es una gran ventaja porque va a permitir que el producto sea consumido en gimnasios, colegios, universidades, oficinas, trabajo, etc. Asimismo, producto es ideal para consumirlo después de practicar deportes y de cierta forma evita la saturación o empalagamiento que te brinda al sólo beber agua.

El consumidor globalizado cada vez está más informado y constantemente busca practicidad e innovación. El tamaño podría ser un factor determinante en la compra, porque se puede llevar en el bolsillo, en un canguro, en una mochila, en el auto, etc. Por consiguiente, el producto es una alternativa para el grupo de personas o consumidores que ven al agua plana como una opción aburrida u opción sin sabor.

Experiencia de compra

Según la mayoría de los expertos entrevistados, una de las barreras que este producto nuevo en el mercado podría tener es porque cambiar el hábito sencillo de abrir una botella de agua, lo cual es un paso sencillo que no representa mayor tiempo, al tener ahora que añadir este potenciador de sabor al agua, el añadir un paso más dificulta el proceso de compra porque el consumidor peruano es un consumidor de costumbres y no se adapta a las nuevas propuestas del mercado tan fácilmente.

El otro punto importante que estuvieron todos de acuerdo, es por qué tener que gastar más dinero en algo que se tiene que añadir al agua. El tema del precio será sin duda una variable importante cuando tengamos que ponerle precio al producto, el consumidor peruano no tiene el hábito de probar cosas nuevas, pasó con muchos productos que fueron introducidos en diferentes canales, ya sea moderno o tradicional y fracasaron, como, por ejemplo:

- Helados Bresler
- Helados Lamborghini
- Cerveza Brahma
- Jugos Hugo

Según los expertos, los potenciadores de sabor líquido, al ser un producto novedoso en el mercado, y definiendo que se empezará a comercializar en el canal moderno, lo que todos estuvieron de acuerdo es que la estrategia a tomar sería distribución intensiva, y hacer sampling en los gimnasios, autoservicios y grifos; con la intención de que el público objetivo pruebe el producto y tenga en mente cómo funciona el potenciador de sabor en el agua.

Distribución

La distribución de almacenaje va a depender mucho de varios factores, entre ellos la fecha de vencimiento del producto, si el producto tiene una vida útil de un año en adelante, sería más fácil la venta al canal y tenerlo en almacén, esto también facilitaría la venta por consignación que muchas veces ocurren con productos nuevos.

La presentación, como se venderá el producto si es cajas de cuantas botellitas entran en una caja, depende mucho de cuantas cajas se pueden apilar para que no se maltrate tanto el empaque primario como secundario.

Estos factores dependerán mucho si el lugar de almacén puede o no ayudar a que sea costoso o no el lugar de almacén de nuestro producto.

La última variable en común fue el tema de la distribución y los espacios en góndola, hoy en día existen muchas marcas en el mercado, pero solo algunas tienen el privilegio de estar exhibidas en los autoservicios, es difícil que siendo una marca nueva y pequeña en el mercado pueda tener un espacio decente en el punto de venta. El tema del poco consumo y la poca demanda podría ser perjudicial en esta primera etapa debido a los márgenes que pide el canal moderno y la presión de sell out para que el producto vaya rotando es sin duda una barrera importante que hay que tener en cuenta.

4.4.2. Investigación Cuantitativa

En esta segunda etapa, que hace referencia a la investigación cuantitativa, se realizaron encuestas de forma individual al público objetivo de manera virtual, mediante la creación de

una Fan Page con pauta publicitaria segmentada y compartida a grupos de interés, también se compartió por grupos de Whatsapp, y finalmente, por mailing. Para ello, se diseñó la encuesta utilizando la herramienta de Google Forms, cuyos resultados se muestran a continuación (ANEXO N° 05).

Objetivos específicos:

- Determinar la intención de compra de los potenciadores de sabor líquido para agua de la población que se encuentra en el rango de edad de 25 a 40 años, que residen solamente en los distritos de Lima Moderna, cuyo poder adquisitivo se encuentra en los niveles socioeconómicos A y B.
- Determinar el mercado objetivo para establecer la demanda potencial de los potenciadores de sabor líquido.
- Descubrir las preferencias sobre los atributos y disposición de compra de los potenciadores de sabor líquido para agua.
- Hallar los medios de comunicación adecuados para publicitar los potenciadores de sabor líquido para agua.
- Evaluar el rango de precios y frecuencia de compra que los consumidores potenciales están dispuestos a pagar por los potenciadores de sabor.
- Conocer los hábitos del público objetivo con respecto al consumo de bebidas (tipo de bebidas, frecuencia de consumo, medios de compra, gasto promedio mensual).
- Validar el canal de venta propuesto en el plan de negocio.

Selección de la muestra

Para el proceso de cálculo de la muestra, primero se extraen los elementos que delimitan la población de estudio:

- **Área Geográfica de estudio:** Los distritos que conforman la Lima Moderna, que son: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.
- **Población objetivo:** Hombres y mujeres de 25 a 40 años del nivel socioeconómico A y B que residen en los distritos de Lima Moderna.

- **Unidad de análisis:** Hombres y mujeres, cuyas edades se encuentran entre 25 a 40 años. Como no es posible que todos los miembros de la población tengan la misma oportunidad de ser encuestados, se procede a utilizar la fórmula de población infinita según Malhotra, de esa manera podremos definir el tamaño de la muestra

Fórmula:

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

Para fijar el cálculo del tamaño de la muestra, se ha considerado un nivel de confianza del 95% igual a Z, con un margen de error del 5% igual a E, y una probabilidad de éxito/fracaso del 50% igual a P y Q, lo cual es sugerido para este tipo de estudio.

Al reemplazar las variables por los valores mencionados anterior en la fórmula, se obtiene una muestra de 384.

$$\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

$$0.05^2$$

$$n = 384$$

Distribución Muestral

Para recabar una mejor representatividad de la información recolectada, a efectos de inferir los resultados de la encuesta, se ha distribuido la muestra en los 12 distritos que conforman Lima Moderna, conforme al cálculo del mercado potencial.

A partir de la distribución proporcional por distrito, se ha distribuido el tamaño de la muestra cómo se observa en siguiente la tabla:

Tabla 4.7. Distribución de la Muestra por Distritos de Lima Moderna

Distritos	Distribución	N° Encuestas
Barranco	1%	3
Jesús María	5%	20
La Molina	13%	48
Lince	4%	14
Magdalena	4%	16
Miraflores	7%	28
Pueblo Libre	6%	24

San Borja	9%	36
San Isidro	5%	18
San Miguel	12%	46
Surco	32%	122
Surquillo	2%	9
Total	100%	384

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Recolección y Validación de Datos

Sobre la base de los objetivos de investigación específicos del estudio cuantitativo, se desarrollan las preguntas del cuestionario, cuyos resultados se utilizan para alimentar los diversos planes.

Análisis de Datos

Después de aplicar las preguntas del cuestionario en el ANEXO N° 05, la encuesta virtual se realiza mediante la aplicación Google Forms.

Los datos obtenidos a través de la aplicación del Formulario de Google se exportan en formato Excel, lo que permite el análisis de las respuestas de las 384 encuestas realizadas. Basado en las preguntas de filtro utilizadas para que se cumpla con el perfil de nuestro público objetivo.

Reporte de Resultados

En el ANEXO N° 06 se muestra el análisis descriptivo de la información obtenida en la encuesta para cada pregunta del cuestionario realizada.

Conclusiones del Estudio Cuantitativo de Mercado

Acto continuo, se presentan las conclusiones de los resultados de la encuesta, de acuerdo a los objetivos planteados al inicio de la investigación cuantitativa.

Por añadidura, algunas conclusiones han sido analizadas por los grupos de edad del mercado objetivo y por sexo, con el fin de saber a detalle las preferencias y atributos que valoran más de los potenciadores de sabor líquido.

Tabla 4.8. Resultados del Estudio de Mercado Cuantitativo

Objetivos Cuantitativos	Resultados
--------------------------------	-------------------

<p>1. Determinar la intención de compra de los potenciadores de sabor líquido para agua en los distritos de Lima Moderna, en base a un nivel socioeconómico A y B de la población, que pertenezcan en el rango de edad de 25 a 40 años.</p>	<p>Basado en los resultados de la encuesta podemos determinar que el 42,2% definitivamente si consumiría los potenciadores de sabor líquido para agua y un 42.2% probablemente lo consumiría. Teniendo un 84.4% de aceptación entre los 384 encuestados.</p> <p>En cuanto a la frecuencia de consumo de los potenciadores de sabor líquido para agua, predomina la opción de 2 a 3 veces por semana con un 70.8% y en la frecuencia de compra predomina de 2 a 3 veces por mes con un 59.9% seguido por una vez al mes con 29.7%.</p>
<p>2. Determinar el mercado objetivo para establecer la demanda potencial de los potenciadores de sabor líquido.</p>	<p>El 51% es de sexo masculino y el otro 49% es de sexo femenino con ingresos superiores a S/. 6300 soles. Con respecto al sexo masculino podemos evidenciar que el que el 49% tiene de 31 a 35 años, seguido por un 35% de 36 a 40 años y 16% de 25 a 30 años, también se pudo evidenciar que los principales distritos donde reside nuestro público objetivo de sexo masculino son Surco con un 32%, seguido por la molina con un 14% y San Miguel con un 10%.</p> <p>Con respecto al sexo femenino se evidencia que el 44% tiene de 36 a 40 años, seguido por un 30% de 25 a 30 años y 26% 36 a 40 años. también se pudo evidenciar que los principales distritos donde reside nuestro público objetivo de sexo femenino son Surco con 40%, San Miguel con 14%, San Borja con 12% y La molina con un 11%.</p>
<p>3. Identificar las preferencias con respecto a los atributos y disposición de compra de los potenciadores de sabor líquido.</p>	<p>El 72.1% de encuestados considera a los potenciadores de sabor líquido son una solución para las personas que no consumen agua o que están pensando migrar a otras bebidas no gaseosas. De los cuales un 47.4% respondió probablemente si y un 24.7% definitivamente sí.</p> <p>Con respecto a los sabores de los potenciadores líquidos para agua se evidencio que el 58.6% de encuestados le gustaría poder encontrar el sabor de Fresa, seguido por Maracuyá, 48.7%, limonada con un 42.7%. y arándano con un 40.6%.</p> <p>Los cuatro principales atributos de los potenciadores que los encuestados consideran como importantes son los siguientes con un 91.1% es la calidad y certificación de los insumos, seguido por la practicidad y que es fácil de usar con un 86.2% ambos y, por último, que es cómodo y transportable con un 85.9%</p> <p>En cuanto a otros beneficios funcionales que les gustaría encontrar, los encuestados muestran una preferencia por un potenciador de sabor líquido con: vitaminas 46.6%, rehidratante 25.5% y energizante 20.5%. Finalmente, un 69.7% prefiere la presentación de 24 servidas o 48 ml.</p>
<p>4. Determinar los medios de comunicación adecuados para publicitar los potenciadores de sabor líquido</p>	<p>De acuerdo a los encuestados, se desglosa los siguientes datos en cuanto a influencia de los medios de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20.1% Instagram - 20.0% Facebook - 17.1% TV - 14.3% Radio - 14.2% Tik tok

	<p>- 14.0% Página web</p> <p>De acuerdo a los resultados de la encuesta nos enfocaremos en crear nuestro plan de medios enfocado en digital.</p>
5. Determinar el rango de precios y frecuencia de compra que los consumidores potenciales están dispuestos a pagar por los potenciadores de sabor.	<p>En cuanto al precio, el 57.2% estaría dispuesto a pagar un rango de 16 a 18 soles por producto y el 70.8% indica que su frecuencia de consumo sería de 2 a 3 veces por semana. Asimismo, según los encuestados el 59.9% indica que su frecuencia de compra por mes sería de 2 a 3 veces por mes.</p>
6. Conocer los hábitos del público objetivo con respecto al consumo de bebidas (tipo de bebidas, frecuencia de consumo, medios de compra, gasto promedio mensual).	<p>El 64% de los encuestados consume más de 1.5 litros de agua diario, mientras que el 34% consume menos de 1 litro de agua diario y solo el 2% no consume agua.</p>
	<p>El 43.6% de los encuestados mencionan que no les gusta el sabor del agua, el 20% que le falta sabor, el 23.6% prefiere tomar otras bebidas (Gaseosa / Jugos) y el 12.7% considera que es aburrida.</p>
	<p>Las principales bebidas que consumen los encuestados son las siguientes: Agua 70.1%, Gaseosa 48.2%, Jugos Naturales 44% y Café 41.9%</p>
	<p>Con respecto a la frecuencia de compra el 46.35% compra diariamente las bebidas de su preferencia, el 33.59% semanalmente, el 14,06% quincenal y el 5.99% mensualmente.</p>
	<p>El 62.8% de los encuestados consume las bebidas de su preferencia de manera diaria.</p>
	<p>El Gasto promedio mensual de los encuestados en comprar las bebidas de su preferencia es el siguiente: de 51 a 75 soles el 36.7%, de 26 a 50 soles el 36.2%, 76 soles a más 16.1%, de 1 a 25 soles el 10.9%.</p>
7. Validar el canal de venta propuesto en el plan de negocio.	<p>El 88% de los encuestados adquieren regularmente las bebidas de su preferencia en supermercados, seguido por tiendas de conveniencia con un 61% y en tercer lugar con un 56% las bodegas.</p>
	<p>Según los resultados de la encuesta al 91.93% de encuestados les gustaría poder encontrar los potenciadores de sabor líquido en supermercados, seguido por tiendas de conveniencia con un 64.06% y en tercer lugar bodegas con un 42.97%</p>

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

4.5. Estimación de la Demanda

El capítulo de la investigación cuantitativa termina en hallar la determinación de la demanda potencial, en referencia a los resultados logrados y alcanzados de la investigación, la cual ha establecido un mercado potencial de 319,572 personas con un precepto de compra del 84.4%, obteniendo una demanda máxima de 269,718 personas.

Según la curva de adopción de la innovación, es un modelo sociológico que divide a los usuarios en diferentes categorías de acuerdo a su disposición en adoptar una innovación,

dicha curva fue creada por Everret Rogers (Enprende A Conciencia, 2021).

Las categorías son las siguientes:

- **Innovadores:** Representan al 2.5% de la población, entre sus principales características observamos que son entusiasmados por la tecnología e innovaciones y están dispuestos a gastar una suma considerable de dinero para ser los primeros en tener dicha innovación.
- **Adoptantes iniciales:** Representan al 13.5% de la población. Son considerados como los primeros evangelizadores, tienen la capacidad para influenciar a otras personas a adquirir la innovación.
- **Mayoría temprana:** Representan al 34% de la población, Entre sus principales características observamos que copian la tendencia de los adoptantes iniciales, además de contar con un poder adquisitivo por encima del promedio.
- **Mayoría tardía:** Representan al 34% de la población y solo utilizan la innovación cuando ya todas las personas lo están haciendo, para esto ha transcurrido un periodo de tiempo largo desde el lanzamiento de la innovación.
- **Rezagados:** Representan al 16% de la población y la principal característica de este grupo es que son reacios a adquirir una innovación

De acuerdo a lo descrito sobre la curva de aceptación de una innovación y que los potenciadores de sabor líquido para agua es un producto nuevo en el mercado moderno de Lima, se puede inferir que la demanda mínima inicial para el primer año será de 9548 que representa el 3.54% de 269,719 persona del mercado objetivo.

4.6. Conclusiones del Estudio de Mercado

En este capítulo primero se estableció la metodología a investigar, luego se definieron los objetivos de la investigación (objetivos específicos), las fuentes de investigación secundaria y primaria, y el alcance de la investigación.

La investigación cualitativa ha comprobado la proyección sobre el crecimiento de la demanda de alimentos orgánicos por el tipo de segmento y el cambio en las personas hacia un estilo de vida por uno más saludable, por la preferencia de consumo de agua y por los productos que no contienen calorías. Además, se concluyó que el rango de edad de 25 a 40 años se encuentra interesado en la compra de productos novedosos e innovadores, los cuales, si estarían dispuestos a comprarlos y consumirlos, lo cual se encuentran en la punta de la

pirámide de los NSE A y B, y son lo que mayormente buscan productos saludables y/o que han dejado de consumir bebidas azucaradas.

Asimismo, es importante mencionar que, según los expertos, los potenciadores de sabor líquido, al ser un producto novedoso en el mercado, y definiendo que se empezará a comercializar en el canal moderno, recomendaron que la estrategia a tomar sería distribución intensiva.

El estudio cuantitativo concluyó la aceptación de la propuesta de valor para los segmentos A y B de Lima Moderna, validando el atributo principal el sabor, seguido del precio, los hábitos de consumo, la presentación del producto, los beneficios funcionales más valorados por el cliente potencial. Finalmente, al público le interesa comprar los potenciadores de sabor líquido en los supermercados, como principal canal de venta.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En adelante, se desarrolla de forma estructurada la misión, visión y los valores del plan empresarial. Del mismo modo, se detallan los objetivos estratégicos con sus respectivos factores fundamentales de éxito. El modelo de Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter ha servido para establecer las estrategias del negocio (Gestiopolis, s.f.).

Según Fred R. David, el planteamiento estratégico se inicia a partir de la formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias.

5.1. Visión, Misión y Valores

A continuación, se detalla la visión, misión y valores de la empresa.

5.1.1. Visión

Una visión se puede definir desarrollando las siguientes preguntas: ¿Qué imagen se desea que tenga la empresa? ¿Qué haremos en el futuro? ¿Qué actividades desarrollará en el futuro?, descrito por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000).

Según Bengt Karlof, en su libro “Práctica de la Estrategia”, la visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes”.

Tabla 5.1. Desarrollo de la Visión

Pregunta	Respuesta
¿Qué imagen se desea que tenga la empresa?	Posicionar a la compañía como líder en su categoría, produciendo y comercializando potenciadores de sabor líquido.
¿Qué haremos en el futuro?	Promover un estilo de vida saludable.
¿Qué actividades se desarrollarán en el futuro?	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las generaciones futuras.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	La empresa que ofrece a los consumidores una solución divertida para aumentar el consumo de agua, mediante la creación de beneficios funcionales

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

La visión que nos representará de lo que queremos ser en el futuro es la siguiente:

“Consolidarnos como la empresa peruana líder que fabrica y comercializa potenciadores de sabor líquido, cuyo compromiso es ayudar a los consumidores a vivir mejor, promoviendo un estilo de vida saludable, que contribuya en mejorar la calidad de vida para las generaciones futuras”.

5.1.2. Misión

La definición de misión se considera un "componente esencial de la planificación estratégica", que describe el papel que juega actualmente la empresa en el logro de su visión, que es la razón de ser de la compañía. Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004).

Asimismo, una declaración de misión es una determinación de propósito coherente que diferencia a su organización de otras empresas comparables. Esta es la declaración de 'todas las causas' de una organización y responde preguntas básicas como: “¿cuál es nuestro negocio?” (Fred R., 2013).

Las siguientes preguntas fueron consideradas durante el proceso de definición de la misión. Por ejemplo: ¿Quiénes somos? ¿Qué se está buscando? ¿Qué se está haciendo? ¿Dónde lo haces? ¿Por qué hacemos esto? ¿Para quién estábamos trabajando?

Tabla 5.2. Proceso de Elaboración de la Misión

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes somos?	Somos una empresa que se enfoca en el bienestar de las personas.
¿Qué se está buscando?	Empresa dedicada a la producción y venta de potenciadores de sabor líquidos de alta calidad.
¿Qué se está haciendo?	Consumo divertido del agua
¿Dónde lo haces?	En Lima, Perú
¿Por qué hacemos esto?	Aumentar y satisfacer el consumo de agua de los usuarios
¿Para quién estamos trabajando?	Los beneficiados del trabajo de la compañía serán los clientes.

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

La misión que sintetiza el propósito de la empresa es la siguiente:

“Somos una empresa orientada en el bienestar de las personas, comprometida con la fabricación y comercialización de potenciadores de sabor líquido de calidad, dirigida a satisfacer el consumo de los usuarios, facilitándoles variedad de sabores y haciendo más divertido el consumo del agua.”

5.1.3. Valores

- Innovación: Satisfacer necesidades reales mediante productos originales.
- Calidad: Ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad y cumplir con nuestra promesa de brindar una atención genuina que supere las expectativas de nuestros clientes.
- Integridad: Hacer lo que es correcto, cumpliendo con los compromisos que asumimos.
- Seguridad: Mantenemos altos estándares en todos nuestros procesos, cuidando a nuestros clientes internos y externos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.
- Apertura: Escuchando las ideas de los demás y alentando un diálogo abierto.

5.2. Objetivos del Planeamiento Estratégico

Los objetivos del planeamiento estratégico, normalmente son de corto plazo (1 año) y largo plazo (5 años), realizando un diseño de ruta para alcanzar las metas trazadas por la empresa. Además, como señalan D. Martínez y A. Milla (2012), Los objetivos estratégicos ayudan a guiar cómo lograr o conseguir metas más altas en la jerarquía de visión y misión de una organización.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de corto plazo:

- Objetivo N° 1: Conseguir cuota de mercado en 3.54%
- Objetivo N° 2: Conseguir estar en el top of mind del segmento A y B.
- Objetivo N° 3: Comercializar a los principales supermercados y tiendas de conveniencia de Lima moderna.

En el largo plazo nuestros objetivos estratégicos son los siguientes:

- Objetivo N° 1: Lograr una cuota de mercado del 12%.
- Objetivo N° 2: Desarrollar la innovación constante de nuevos sabores y formatos más grandes.
- Objetivo N° 3: Posicionar y desarrollar la cartera de productos con la incorporación de nuevos beneficios funcionales.
- Objetivo N° 4: Expandir la cobertura del producto en Lima Metropolitana.

5.3. Estrategia Competitiva de Negocio

Las estrategias se pueden determinar a partir de las respuestas que un emprendedor pueda dar a sus preguntas como: ¿De qué está hecha su empresa?, ¿Cuál es su situación actual y hacia dónde quiere ir? En un ámbito público o privado (Arbaiza, 2014).

Tabla 5.3. Estrategias Genéricas de Porter

OBJETIVO ESTRATEGICO	Sector Completo	Diferenciación de Producto	Liderazgo en Costos
	Segmento de Mercado	Segmentación Enfocada a Diferenciación	Segmentación Enfocada a Liderazgo en Costos
		Exclusividad Percibida	Posicionamiento de Bajo Costo

VENTAJA COMPETITIVA

Fuente: Michael Porter, 1957. Elaborado por los autores de esta tesis.

Este plan de negocios exige la comercialización de potenciadores de sabor líquidos que sean reconocibles de manera única. Por lo tanto, se utilizan estrategias de diferenciación comunes para superar a los competidores en el mercado.

A través de esta estrategia competitiva se busca desarrollar un producto con características únicas tanto en diseño, como en la marca. De ese modo, se buscará tener una posición sólida ante las cinco fuerzas competitivas de Porter. Del mismo modo, se plantea un esfuerzo por reducir la sensibilidad a los precios, establecer altas barreras de entrada y poder conseguir clientes leales al producto y la marca. Por lo tanto, los márgenes de utilidad son los esperados, gracias a la percepción del potenciador de sabor líquido como un producto exclusivo o superior a otros del mercado.

5.4. Estrategias Alternativas

Para el presente plan de negocios, se elabora el modelo analítico para la formulación de la estrategia propuesto por Fred R. David (2013), con el fin de identificar, evaluar y elegir estrategias alternativas. El modelo consta de 3 etapas, que está conformado de la siguiente manera:

Etapa I: Etapa de insumos (Matriz EFE, EFI y Matriz del Perfil Competitivo)

Etapa II: Etapa de adecuación (Matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y Matriz de la Estrategia Principal)

Etapa III: Etapa de Decisión (MCPE - Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica)

Tabla 5.4. Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias – MAFE

ETAPA I: ETAPA DE LOS INSUMOS				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	
ETAPA II: ETAPA DE ADECUACIÓN				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la estrategia principal

amenazas (FODA)				
ETAPA III: ETAPA DE DECISION				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Fuente: Fred R., 2013. Elaborado por los autores de esta tesis.

Conforme a lo indicado en la tabla anterior del modelo para la formulación de las estrategias, el presente plan de negocio no aplica para las matrices de evaluación de los factores internos ni la de fortalezas y debilidades, dado que es una empresa nueva en el mercado de dicha categoría. Al respecto, se han desarrollado las siguientes matrices:

- Etapa I: Matriz de evaluación de factores internos - EFI: Se refiere a optimizar los procesos internos realizando una auditoría interna de las principales fortalezas y debilidades de la organización.
- Etapa II: Matriz FODA: Permite realizar un diagnóstico, a partir de las fortalezas y debilidades, en respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno, para la creación de las estrategias. En el presente trabajo se construyen las estrategias considerando solo las oportunidades y amenazas que se presenten en dicha categoría.
- Etapa II: Matriz del Boston Consulting Group – BCG: Es una herramienta clave para gestionar y definir estrategias de marketing product-first.
- Etapa II: Matriz interna – externa – IE: Se utiliza para desarrollar la matriz EFI, esencial para determinar la posición de una cartera de productos en uno de los nueve cuadrantes de esa matriz.

Considerando lo citado anteriormente, el presente plan de negocios se divide en 3 etapas: La Etapa I conformada por la matriz de perfil competitivo y la matriz EFE. Esto se llama la fase de implementación. En la Fase II se utilizan la Matriz de Evaluación de Posiciones Estratégicas y Comportamientos (PEYEA) y la Matriz de Estrategias Clave. En esta etapa básicamente se pretende desarrollar estrategias alternativas mediante la alineación de los factores críticos internos y externos.

Finalmente, la Fase III utiliza la Matriz Cuantitativa para la Planificación Estratégica (MCPE). Esta matriz recoge la información recopilada en los pasos anteriores para seleccionar objetivamente la mejor estrategia alternativa.

5.4.1. ETAPA I: Matriz de Evaluación de los Factores Externos

En referencia a los resultados rescatados de la investigación de mercado,

esencialmente de las entrevistas realizadas a expertos del rubro y de categorías similares, se proyecta la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, con el objetivo de encontrar los factores críticos para enfrentar los obstáculos que se presenten, y de los que no se puedan eliminar, se crearán procesos para minimizarlos.

Tabla 5.5. Factores Externos Clave – Oportunidades (ETAPA: I)

N°	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
O1	Tendencia positiva de crecimiento global 2022 – 2025 de los potenciadores de sabor líquido en: Europa, Norte América y Asia.	0.04	3	0.12
O2	En el mercado peruano la categoría de potenciadores de sabor líquido, actualmente no se encuentra desarrollada.	0.06	4	0.24
O3	La proyección de los potenciadores de sabor líquido a nivel global indica una Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.50% para el periodo 2021 - 2025.	0.04	3	0.12
O4	En el Perú la industria de concentrados, tanto para líquido y polvo, se encuentra solamente desarrollada para los productos de refrescos en polvo para consumo familiar.	0.06	4	0.24
O5	Reactivación económica - post Covid-19.	0.04	3	0.12
O6	Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas	0.04	4	0.16
O7	Desarrollar un portafolio amplio que incluya diversidad de sabores y que brinden beneficios funcionales.	0.06	4	0.24
O8	Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis.	0.04	3	0.12
O9	Las bebidas gaseosas y agua de mesa son las categorías que generan más compradores en las tiendas de conveniencia.	0.06	4	0.24
O10	PlazaVea, Makro y Mass abrirán más de 100 nuevos locales este 2022.	0.06	4	0.24
Subtotal Oportunidades		0.50		1.84

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 5.6. Factores Externos Clave – Amenazas (ETAPA: I)

N°	Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
A1	La economía peruana crecería menos del 2% el 2022	0.06	4	0.24
A2	Inflación acumulada por encima del 8% en los últimos 12 meses	0.06	3	0.18
A3	Confianza empresarial se encuentra en la zona de pesimismo (Contracción de la inversión privada)	0.05	4	0.2

A4	La expectativa de tipo de cambio es de s/4.00 por dólar para el cierre de 2022	0.04	3	0.12
A5	Subida de precios de los insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido	0.06	4	0.24
A6	Riesgo de nuevos competidores	0.04	3	0.12
A7	Escasez de materia prima e insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido.	0.06	4	0.24
A8	Incertidumbre política durante el año 2022	0.04	3	0.12
A9	Ingreso de productos sustitutos	0.04	3	0.12
A10	Incremento del Índice de Precios al consumo del años 2022 con respecto a años anteriores.	0.05	4	0.2
Subtotal Amenazas		0.50		1.78

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Como se observa en la tabla 5.6., el puntaje total obtenido de 3.62 ponderado en los factores externos el cual se encuentra por encima del promedio de 2.5. Por ende, se puede evidenciar que los potenciadores de sabor líquido para agua cuentan con un gran abanico de oportunidades para lograr el éxito en mercado peruano algunas de estas oportunidades son el crecimiento global de los potenciadores de sabor líquido a nivel global y también es un producto innovador en la categoría de concentrados en polvo.

Por otro lado, el crecimiento acelerado en las plataformas digitales, que facilita el intercambio de información entre los consumidores. Sin embargo, se debe considerar las posibles entradas de nuevos productos de marcas líderes al mercado peruano, la incertidumbre e inestabilidad economía que atraviesa el país, que conlleva al usuario a consumir sólo agua y otras alternativas; entre otros.

5.4.2. ETAPA I: Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo identifica a los competidores clave de su empresa, identifica los impulsores clave y asigna calificaciones y pesos a cada marca, lo que le permite visualizar rápidamente las fortalezas y debilidades de su organización.

Tabla 5.7. Matriz de Perfil Competitivo (ETAPA: I)

Item	Factores críticos de éxito	Ponderación	Umsha		Clight		Zuko		Naturale	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Publicidad	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
2	Participación de mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
3	Expansión global	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09

4	Diversificación de cartera de productos	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
5	Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6	Lealtad de los clientes	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
7	Posición financiera	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8	Calidad de productos	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
9	Promociones	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
10	Reputación de la marca	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
		1.00		2.31		3.19		2.33		2.46

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Según la tabla de Matriz de perfil competitivo, se puede visualizar que Clight presenta una mejor puntuación ponderada, debido a los puntos sobresalientes tales como: diversificación de cartera de productos, la calidad de productos y promociones de la marca, donde destaca el producto mencionado, seguidamente de Zuko y Umsha. Sin embargo, en la propuesta de valor definida se indica que se propone una nueva forma de consumir agua, haciéndola fácil, divertida y práctica.

5.4.3. ETAPA II: Oportunidades y Amenazas

Con base en las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz EFE y los factores críticos de éxito identificados en la matriz de perfil competitivo, se proponen las siguientes estrategias alternativas.

Tabla 5.8. Oportunidades y Amenazas (ETAPA: II)

N°	Estrategia	Respuesta a	
		Oportunidad	Amenaza
E1	Impulsar y difundir el consumo de potenciadores de sabor líquido como alternativa al agua insípida y aburrida	O1, O2, O3, O4, O6, O7, O10	A1, A9, A10
E2	Implementar el sistema de calidad ISO 9001 con la finalidad de mejorar la satisfacción del cliente, integración de los procesos y contar con una cultura de mejora continua.	O2, O4, O7	A6, A9
E3	Implementar el sistema ISO 22000 para garantizar la seguridad alimentaria en todos los procesos implicados desde el lugar de producción del potenciador de sabor líquido hasta que es consumido.	O2, O4, O7	A6, A9
E4	Implementar un sistema logístico propio para la distribución de la mercadería a los centros de distribución de los clientes.	O5, O9, O10	A1, A6, A9

E5	Posicionar la propuesta de negocio en los NSE A y B dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años en la zona de Lima Moderna	O2, O4, O5, O10	A1, A2, A4, A8
E6	Gestionar asociaciones con influencers del medio con el objetivo de lograr el respaldo necesario para posicionar nuestros productos y generar la confianza de los clientes.	O1, O2, O3, O4, O8	A1, A2, A6, A9
E7	Implementar el área de I + D con la finalidad de crear productos innovadores acorde con las megatendencias.	O2, O7	A1, A2, A6, A9, A10
E8	Desarrollar un plan de captación, fidelización y retención de consumidores.	O2, O4	A1, A2, A6, A8 A9, A10
E9	Desarrollar una estrategia efectiva de Go to Market	O2, O9, O10	A6, A9
E10	Implementar un estrategia de branding a largo plazo para el desarrollo de una marca sólida.	O2, O4, O6, O10	A1, A2, A6, A8 A9, A10

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

5.4.4. ETAPA II: Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de la Estrategia principal sirve para realizar el análisis de la selección de estrategias alternativas aplicable a las empresas y a su vez las medidas que deben seguir a nivel de negocio. También conocida como matriz de la gran estrategia, las cuales se dividen en cuatro cuadrantes que cruzan las dimensiones de Crecimiento Rápido de Mercado y la Posición Competitiva.

Tabla 5.9. Matriz de la Estrategia Principal (ETAPA: II)

CRECIMIENTO RAPIDO DE MERCADO		POSICION COMPETITIVA FUERTE
CUADRANTE II	CUADRANTE I	
POSICION COMPETITIVA DEBIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 4. Integración Horizontal 5. Desinversión o enajenación 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación Concéntrica
CRECIMIENTO LENTO DE MERCADO		
	CUADRANTE III	CUADRANTE IV
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión o enajenación 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Respecto a la primera dimensión Crecimiento Rápido de Mercado, es necesario analizar el comportamiento de la categoría de concentrados en polvo, así como las diferentes opciones de bebidas que existen en el mercado peruano, que son los mercados donde se desarrolla nuestra propuesta. Según (Fred R., 2013) se considera que un mercado tiene crecimiento rápido cuando sus ventas superan el 5% de aumento anual.

El mercado de potenciadores de sabor líquido será testigo de un crecimiento explosivo para 2029, de acuerdo al estudio realizado por A2Z Market Research, en donde algunos de los jugadores clave principales perfilados en el estudio son Doehler, PepsiCo, Arizona Beverages (US), Fusion Flavours (Canada), Nestle, Coco-Cola, Kraft, Dyla LLC, Cott Beverages (A2Z Market Research, s.f.).

Por lo tanto, la presente propuesta de negocio se desarrolla en un mercado de crecimiento rápido, según lo evidenciado en la proyección de los potenciadores de sabor líquido a nivel global indica una Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.50% para el periodo 2021 - 2025.

Respecto a la posición competitiva, al tratarse de un negocio nuevo, tendrá al inicio una posición competitiva débil respecto a los principales actores del mercado como Clight y Umsha, no obstante, con las estrategias de posicionamiento diseñadas en el Plan de Marketing, el objetivo a mediano plazo será fortalecer la posición competitiva.

De acuerdo al análisis planteado en las dos dimensiones, se concluye que el presente plan de negocio se encuentra inicialmente en el cuadrante II, dentro del cual se decidió seleccionar como la estrategia general más apropiada la de “Desarrollo de Producto”, con la finalidad de incrementar rápidamente el número de consumidores necesarios para superar al punto de equilibrio, así como posicionar de manera rápida y ser la marca líder de esta nueva categoría.

5.4.5. ETAPA III: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

En esta tercera etapa que es la última en cuanto al planteamiento de estrategias, la matriz siguiente permite ordenar las estrategias de forma cuantitativa y posteriormente jerarquizarlas para elegir la que mejor se ajusta al plan de negocios, considerando los puntajes definidos a través de la valoración realizada.

Acto seguido, en el ANEXO N° 07, se detallan los resultados de la evaluación de estrategias.

Tabla 5.10. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (ETAPA: III)

N°	Estrategia	Valoración
E1	Impulsar y difundir el consumo de potenciadores de sabor líquido como alternativa al agua insípida y aburrida	2.15
E2	Implementar el sistema de calidad ISO 9001 con la finalidad de mejorar la satisfacción del cliente, integración de los procesos y contar con una cultura de mejora continua.	1.66
E3	Implementar el sistema ISO 22000 para garantizar la seguridad alimentaria en todos los procesos implicados desde el lugar de producción del potenciador de sabor líquido hasta que es consumido.	1.68
E4	Implementar un sistema logístico propio para la distribución de la mercadería a los centros de distribución de los clientes.	1.33
E5	Posicionar la propuesta de negocio en los NSE A y B dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años en la zona de Lima Moderna	2.04
E6	Gestionar asociaciones con influencers del medio con el objetivo de lograr el respaldo necesario para posicionar nuestros productos y generar la confianza de los clientes.	1.28
E7	Implementar el área de I + D con la finalidad de crear productos innovadores acorde con las megatendencias.	1.84
E8	Desarrollar un plan de captación, fidelización y retención de consumidores.	1.72
E9	Desarrollar una estrategia efectiva de Go to Market	1.5
E10	Implementar un estrategia de branding a largo plazo para el desarrollo de una marca sólida.	1.76

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Las estrategias de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica tienen como objetivo principal impulsar y difundir el consumo de potenciadores de sabor líquido como alternativa al agua insípida y aburrida, posicionar la propuesta de negocio en los NSE A y B dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años en la zona de Lima Moderna e implementar el área de I + D con la finalidad de crear productos innovadores acorde con las mega tendencias.

5.5. Conclusiones del Plan Estratégico

En este capítulo se han fijado los objetivos estratégicos de la propuesta de negocio de forma coherente y congruente; que guarda relación con la misión y visión desde donde se parte del desarrollo del plan estratégico. Del mismo modo, se estructuraron las estrategias, tanto principal como complementaria conforme a las características de una nueva categoría de potenciadores de sabor líquido y de concentrados en polvo, mediante el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas que la caracterizan, respectivamente.

De esta forma se establecieron como estrategias complementarias principales como la implementación de un sistema logístico propio para la distribución de la mercadería a los centros de distribución de los clientes, la implementación del sistema de calidad ISO 9001 e ISO 22000 los procesos en la producción y garantizar que los productos producidos sean inocuos, la implementación de una estrategia efectiva de Go to Market, mediante la implementación de una estrategia de branding a largo plazo para el desarrollo de una marca sólida.

No obstante, se considera importante desarrollar y considerar las demás estrategias propuestas, dentro de los planes de marketing, plan operativo y de tecnología, considerando que apoyan directamente a la propuesta de valor del presente plan de negocio.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es fundamental para lograr el éxito en el ingreso al mercado de los potenciadores de sabor líquido. A continuación, se detallará las estrategias de las 4P con el objetivo de lograr los objetivos a corto y largo plazo trazados en el plan estratégico.

6.1. Objetivos de Marketing

- Se definirá un horizonte de tiempo para los objetivos de marketing los cuales concuerdan con los objetivos del plan estratégico de negocio, dichos objetivos serán de corto plazo con 1 año como máximo para su realización y de largo plazo con 5 años.
- Los esfuerzos en marketing y trade marketing se enfocarán en promover y garantizar la correcta introducción de los potenciadores de sabor líquido para agua al canal moderno con el fin de garantizar el éxito en su comercialización y establecer una nueva categoría de producto en el Perú.

Tabla 6.1. Objetivos de Marketing

Tiempo	Obj. Estratégico	Obj. de Marketing	
Corto Plazo	O1, O2, O3	Ingreso al mercado	Alcanzar un market share de 3.54% para el año 1.
		Posicionamiento	Introducir la marca a los NSE A y B.
		Cobertura	Lograr una cobertura del 100% en los AASS del mercado objetivo.
Largo Plazo	O2, O3	Lanzamientos	Lanzamiento de 2 innovaciones para el tercer año
		Participación de mercado	Alcanzar un market share de 12% para el año 5.

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

6.2. Segmentación de Mercado

Con el fin de lograr una correcta ejecución de las estrategias de marketing, trade marketing y publicidad se ha determinado las siguientes variables: Geográfica, demográficas (Edad, NSE, Generación), psicográfica y conductuales para la segmentación de mercado.

Variables:

- **Geográfica:**

Conformada por los distritos de Lima moderna (Miraflores, Surquillo, Surco, La Molina, Lince, Magdalena, Barranco, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel y Jesús María).

- **Conductual:**

Conformada por la generación millenials, según Datum se esfuerzan en consumir menos azúcar, hacer más ejercicio y utilizan herramientas tecnológicas para su vida diaria.

- **Psicográfica:**

Estos consumidores buscan la diferenciación y están interesados en la moda y las nuevas tendencias según Arellano marketing.

- **Demográfica:**

Conformado por personas de ambos sexos pertenecientes a los NSE A y B, entre 25 a 40 años de edad.

6.3. Posicionamiento

Para lograr un posicionamiento exitoso se desarrollará la estrategia genérica de diferenciación, a través de esta estrategia competitiva se busca desarrollar un producto con características únicas tanto en diseño, como en la marca la cual nos permitirá ser percibidos como únicos, también se analizó los datos obtenidos de la investigación de mercados donde podemos observar cuales son los atributos más resaltantes de los potenciadores de sabor líquido.

Tabla 6.2. Estrategia de Posicionamiento

Evaluación de Atributos	Evaluación de Beneficios	Estrategia de Posicionamiento
Calidad y certificación de los insumos	Mayor ingesta de agua	Solución al ofrecer potenciadores de sabor líquido para agua, elaborados con insumos certificados y de calidad, los cuales son fáciles de usar, prácticos y transportables que permitirá tenerlo contigo, cuando lo necesites. Con la variedad de sabores te ayudará a incrementar tu ingesta de agua diaria y para los que no consumen agua es la solución que estaban buscando.
Fácil de usar	Solución para los que no toman agua	
Cómodo y transportable		
Variedad de sabores		

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

6.4. Estrategia para el Marketing Mix

6.4.1. Estrategia de los Potenciadores de Sabor Líquido Para Agua

El plan de negocio se enfoca en la comercialización de potenciadores de sabor líquido para agua en envases de 48 ml que rinden aproximadamente 24 servidas. Luego de realizar la investigación cuantitativa y analizar el perfil del público objetivo. Determinamos que los

potenciadores de sabor líquido para agua estarán dirigidos a personas de ambos sexos de 25 a 40 años, pertenecientes a los NSE A y B, que vivan en los distritos de Lima Moderna.

El producto está enfocado en personas que buscan incrementar su ingesta de agua diaria, como también para quienes no les gusta el sabor del agua y la ven como una bebida aburrida porque carece de sabor y olor, por eso optan por tomar otras bebidas algunas son carbonatadas y otras más naturales.

Esto se justifica con los datos obtenidos de la investigación de mercado donde podemos observar que el 66.7% de personas considera que si consumiría más agua gracias a los potenciadores de sabor líquido y que el 72.1% de personas creen que los potenciadores de sabor líquido son la solución para las personas que no consumen agua o que están pensando migrar a otras bebidas no gaseosas.

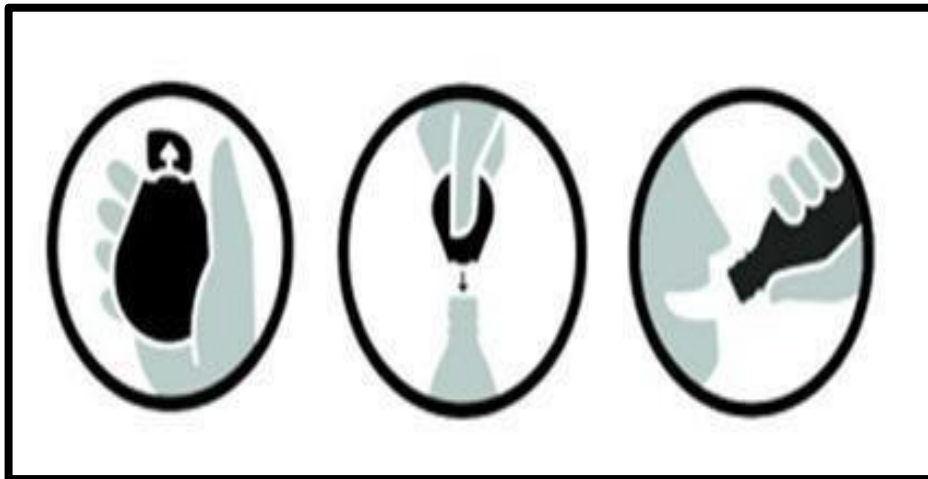
Según lo mencionado en los objetivos del plan estratégico de largo plazo se desarrollará innovaciones agregando beneficios funcionales a los potenciadores de sabor líquido para agua, de acuerdo a la investigación cuantitativa el 46,6% de personas le gustaría que se incorpore vitaminas, seguido por rehidratantes con un 25.5%.

Con respecto a los sabores iniciales que se tendrán para los potenciadores de sabor líquidos serán los siguientes: fresa, maracuyá y limonada, luego del año 3 se desarrollarán nuevos sabores y presentaciones.

Los principales atributos que resaltan de los potenciadores de sabor líquido podemos observar que son los siguientes:

- **Fácil de usar:** Los potenciadores de sabor líquido son fáciles de usar solo se debe de presionar el envase, la presión que se ejerce en este hará que el líquido salga con dirección al vaso o botella de agua que se use como recipiente.
- **Cómodo y transportable:** El envase de los potenciadores caben en la palma de tu mano gracias a esto te permite poder tenerlo en tu cartera, mochila o incluso en tu bolsillo el cual te permitirá poder llevarlo a todos lados.
- **Calidad y certificación de insumos:** De acuerdo a la investigación cuantitativa el atributo más importante para las personas es la calidad y certificación de insumos por ello se debe de priorizar este punto para que los potenciadores de sabor líquido para agua cumplan con las expectativas de las personas.

Figura 6.1. Funcionamiento de los Potenciadores de Sabor Líquido



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

6.4.2. Estrategia de Precio

La determinación de la estrategia de precio se basa en los datos obtenidos en la investigación de mercados como beneficios, atributos, canal de venta de los potenciadores de sabor líquido para agua.

Dicho lo anterior podemos afirmar que los potenciadores de sabor líquido para agua están dirigidos a un segmento que cuenta con un NSE A y B con ingresos familiares mayores a 6,300 soles les permite destinar más dinero de su canasta familiar a probar productos nuevos y gastar más dinero en alimentación.

Para poder definir el precio de los potenciadores de sabor líquido para agua, se realizó una evaluación de la percepción sobre el precio en la investigación de mercados donde se obtuvo la siguiente conclusión resultados los cuales han sido ponderados para determinar el precio promedio, el cual es de 17,3 soles el cual se redondeará a 17.5 soles con IGV el cual será el precio en los puntos de venta de canal moderno, dicho precio cubre todos los costos operativos del plan de negocio y el costo de oportunidad del accionista.

Tabla 6.3. Fijación de Precio Promedio

Rango de Precio	Declaración	Precio Promedio	Resultado
13 a 15 soles	20.60%	S/14.00	2.88
16 a 18 soles	57.30%	S/17.00	9.74
19 a 21 soles	15.40%	S/20.00	3.08
22 a 24 soles	5.50%	S/23.00	1.27
25 a 27 soles	1.30%	S/26.00	0.34
Precio Promedio			S/17.31
Precio Redondeado			S/17.50
Precio sin IGV			S/14.83
Precio sin Margen de la cadena			S/12.36

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

6.4.3. Estrategia de Plaza

El estudio cuantitativo afirmó que el canal de venta propuesto es el correcto dicho canal es el canal moderno. El cual está compuesto por autoservicios y tiendas de conveniencia, y se detallan a continuación:

- **Autoservicios:**

En Lima la cadena que lidera el crecimiento de tiendas en supermercados peruanos la cual pertenece al grupo Intercorp y es la cadena con mayor presencia en el Perú, hoy en día el canal moderno está compuesto por tres grandes corporaciones: Hipermercados Tottus, Cencosud que está conformado por Wong y Metro y Supermercados peruanos que está conformado por Plaza Vea y Vivanda. Según Euromonitor International “Supermarkets in Peru” (2022), los supermercados crecieron un 8% en ventas en el año 2021.

Tabla 6.4. Cantidad de Autoservicio en el Canal Moderno

CADENA	TIENDAS
WONG	20
METRO	71
PLAZA VEA	97
VIVANDA	8
TOTTUS	52

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

- **Tiendas de Conveniencia:**

El canal de tiendas de conveniencia tuvo un crecimiento en ventas del 8% en el 2021, Gracias al agresivo plan de expansión de Tambo y el ingreso de Oxxo al mercado peruano según Euromonitor International “Convenience Stores in Peru” (2022), este canal es ideal para los potenciadores de sabor líquido para agua ya que permite realizar compras rápidas dependiendo de la cercanía y conveniencia a las personas.

Las principales cadenas de tienda de conveniencia son las siguientes: Tambo, Oxxo, Listo y Primax. Sin embargo, Tambo y Oxxo son tiendas con vista a la calle, mientras que Listo y Primax en su mayoría se encuentran en estaciones de gas.

6.4.4. Estrategia de Promoción

Se busca con la estrategia promoción trabajar sobre dos ejes los cuales son publicidad y trade marketing con el objetivo de tener un lanzamiento e ingreso exitoso al mercado peruano, dicho esto se ha planteado una serie de objetivos para el proyecto.

- Introducir al canal moderno los potenciadores de sabor líquido para agua.
- Posicionar los potenciadores de sabor líquido en el segmento A y B de Lima Moderna mediante una campaña de marketing digital.
- Desarrollar el Branding de la marca
- Implementación de campañas de trade marketing

Branding

- **Nombre de Marca**

La marca escogida para los potenciadores de sabor líquido para agua será “Funny Drops” que en idioma español significa “Gotas Divertidas”, con este nombre se busca transmitir que tomar agua no debe porque ser aburrido o no agradable ya que no tiene sabor.

Para la elección del nombre de la marca se realizó una encuesta donde se obtuvo como la más votada a Funny Drops con un 70% del total de los votos (ANEXO N° 08).

Tabla 6.5. Cuadro Posibles Nombres de Marca

NOMBRE
Esquish
Funny Drops
Rapishake
Gotitas Felices
Essential Drops
Pure Drops

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

- **Logo de la marca y Explicación del logo**

El logotipo es el elemento identificador de la marca. Los elementos empleados, así como la tipografía y los colores han sido pensados en transmitir de forma directa la personalidad de la marca. La idea principal por la cual fue basado el logotipo, es lograr la cercanía al público dirigido. Es decir, mostrarse atractivo y diferente a la competencia, por medio de colores y formas que puedan identificar (ANEXO N° 09).

Figura 6.2. Logo de la Marca



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

- **Área de Protección de Logotipo:**

Se delimitó un área alrededor del logo como protección. Con el fin de no contaminar el logotipo de cualquier tipo de contenido gráfico.

Figura 6.3. Protección del Logotipo

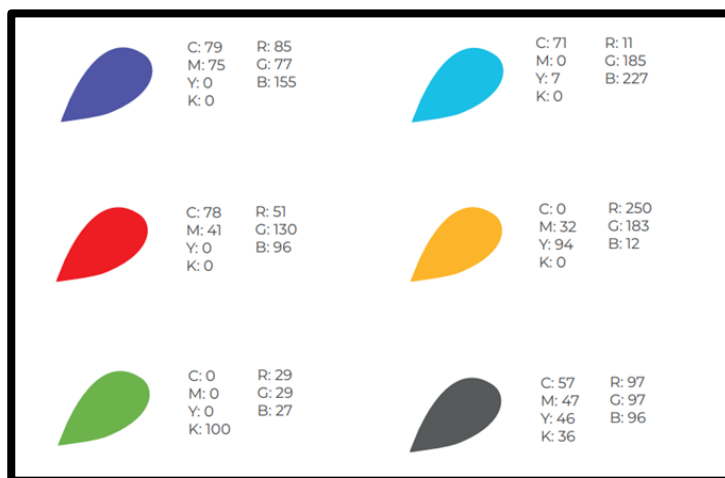


Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

- **Colores Corporativos**

Los colores indicados en esta sección son de uso exclusivo para plataforma web y redes sociales, estos son los colores primordiales de la marca ya que esta se desarrolla en un entorno digital.

Figura 6.4. Colores Corporativos



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

- **Slogan**

Slogan de marca Funny Drops: “Sabor y diversión para agua en donde te encuentres”, con este slogan de marca busca comunicar el significado de la marca la cual es ser divertida, otorgar sabor al agua y tener un envase practico que te permita llevarlo a todos lados.

- **Identidad de la Marca:**

Si personificamos a Funny Drops, podríamos decir que es una persona joven de alrededor de 32 años de edad, a la cual le gusta verse y sentirse bien por eso le gusta hacer deporte, comer saludable, estar a la moda, también se considera una persona divertida y sociable a la cual le gusta realizar actividades con amigos o en familia, además de ser una persona trabajadora y segura de sí misma.

Se resalta la certificación y calidad de los insumos usados en los potenciadores de sabor líquido para agua. De acuerdo al estudio de mercado realizado, se concluye que el atributo más importante para el consumidor. Por ese motivo se comunicará en el empaque la certificación y calidad de insumos en cada potenciador de sabor líquido.

- **Valor de Marca Percibido:**

Funny drops busca diferenciarse como una marca divertida, la cual te acompañará a todos lados y te ayudará a mejorar tu ingesta de agua diaria de esa manera mejorando la calidad de vida de nuestros consumidores

- **Envase del Producto y Etiqueta:**

Envase

El envase está hecho de polietileno de alta densidad el rinde un promedio 24 servidas, brindando un sabor delicioso en un práctico envase a prueba de fugas para usarlo en cualquier momento del día. El envase es de 48 ml.

La información que contendrá el envase será: Fecha de elaboración, fecha de vencimiento, sabor y cantidad de servidas.

Etiqueta

La etiqueta de los potenciadores de sabor líquido para agua tendrá una imagen diseño divertida, que resalte el sabor del mismo y destaque su practicidad y la información que contendrá el envase será: Fecha de elaboración y vencimiento, sabor y cantidad de servidas.

Figura 6.5. Envase del Sabor Fresa



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Figura 6.6. Envase del Sabor Maracuyá



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Figura 6.7. Envase del Sabor Limonada



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Embalaje:

Los potenciadores se distribuirán en paquetes de 18 unidades utilizando plástico termocontraíble, para que sea fácil el almacenamiento y distribución a los puntos de venta

Buyer Persona N° 01:

- Rosario, más conocida como Charo.
- Tiene 34 años recién cumplidos. Es casada con César, quien tiene su propio negocio de ópticas.
- Tiene un hijo de un y medio año de edad que recién aprendió a caminar solo
- Estudió gestión empresarial en la Universidad Católica del Perú (PUCP).
- Trabaja en Rímac seguros como jefe de planeamiento hace 2 años con un ingreso bruto de 7 mil soles, le gusta su trabajo, pues conoce su campo de especialidad y le da estabilidad, algo que valora ya que le permite organizarse y tener tiempo para hacer deporte y pasar tiempo con su familia.
- Viven en un departamento alquilado en San Borja. y junto con su esposo se encuentra ahorrando para poder comprar un departamento propio. Es uno de sus grandes sueños tener su vivienda propia.
- Rosario y su esposo cada uno consume alrededor de 2 litros de agua diarios,

pero ya se encuentran cansados, Pero prefieren el agua a tomar gaseosas u otro tipo de bebidas no saludables. Le gustaría poder encontrar más opciones de bebidas en su toma de líquido diaria sin reducir su ingesta de agua diaria.

- Charo y su esposo son una pareja muy activa disfrutan de hacer ejercicios por la mañana y los fines de semana juntarse con sus amigos para salir a correr o realizar reuniones.
- Sus principales motivadores son su familia, hacer ejercicio y mantener una vida saludable.

Buyer Persona N° 02:

- Andrés tiene 39 años. Está casado con María, quien tiene su propio negocio de venta de ropa.
- Tiene un hijo de 10 años de edad que está estudiando en el colegio
- Estudió gestión empresarial en la católica.
- Andrés trabaja en el BBVA, como Gerente de Agencia desde hace 7 años con un ingreso bruto de 8 mil soles, le gusta su trabajo, pues conoce su campo de especialidad y le da estabilidad, algo que valora ya que le permite organizarse y tener tiempo para pasar tiempo con esposa.
- Viven en un departamento propio en Magdalena. y junto con su esposa se encuentra ahorrando para poder terminar de pagar su hipoteca.
- Andrés y su esposa no tienen un estilo de vida saludable y tampoco hacen ejercicio. Son dos personas sedentarias que disfrutan de comer comida chatarra inter diario y tomar bebidas gaseosas a diario. No consumen agua ya que no les gusta el sabor. Los dos cuentan con problemas de salud y debido a esto están buscando opciones otras opciones de bebidas que les permita empezar a tomar agua.
- Sus principales motivadores son su familia y poder darle una buena educación a su hijo.

6.4.5. Trade Marketing

El trade marketing tiene como objetivo principal mejorar la visibilidad de la marca en el punto de venta mediante la implementación de un equipo de mercaderista, impulso y material pop para el logro de los objetivos de ventas

Mercaderismo:

Con el fin de asegurar la rotación constante de los potenciadores de sabor líquido, como también la correcta exhibición de los mismos en las góndolas se contará con un equipo de 5 mercaderistas para canal moderno. Se trabaja con una empresa especializada en outsourcing de trade marketing la cual se encargará de brindarnos dicho servicio. A partir del año 4 se contará con un equipo de 10 mercaderistas.

Tabla 6.6. Costo Mercaderista de Ruta

CARGAS PERSONAL	TIPO	CANT.	MONTO (PEN)
Promotor	M	5	S/10,061.24
Sub-total Gastos Operativos			S/10,061.24
FEE de Agencia	9.50%		S/955.82
Total General		PEN	S/11,017.06

Fuente: Trade Alterno. Elaborado por los autores de esta tesis.

- **Degustaciones:**

Es sumamente importante dar a conocer la marca Funny Drops en el punto de venta por ese motivo se contará con un equipo de impulso el cual trabajará los fines de semana donde se cada impulsadora contará con 50 unidades de productos por día para dar a degustar. Para ello, se contará con un cronograma de degustaciones ando mayor foco a los primeros meses con el fin de lograr un lanzamiento exitoso

Las degustaciones estarán conformadas por anfitriones los cuales serán capacitados sobre los atributos de los potenciadores de sabor líquido. También se contarán con módulos itinerantes en el cual se podrá exponer los productos.

Tabla 6.7. Costo Impulsadora por Día

CARGAS PERSONAL	TIPO	CANT.	MONTO (PEN)
Promotor	M	3	S/675.96
Sub-total Gastos Operativos			S/675.96
FEE de Agencia	9.50%		S/64.22
Total General		PEN	S/740.18

Fuente: Trade Alterno. Elaborado por los autores de esta tesis.

- **Folletería y Material POP:**

El material POP será el aliado silencioso para poder comunicar los atributos de los

potenciadores de sabor líquido en los puntos de venta de canal moderno, se contará con jalavistas y stickers para las góndolas de supermercados y tienda de conveniencia.

Con respecto a los folletos tendrán las siguientes características:

- Formato: Volante A5 21cm x 14.8cm
- Tiraje: 10, 000 mensuales
- Reparto: Se repartirán afuera de los principales supermercados, gimnasios y avenidas de alto tránsito de los distritos de lima moderna

6.4.6. Marketing Digital

La estrategia digital es fundamental para el proyecto ya que será el único canal de comunicación donde se realizará una inversión, el principal objetivo será impulsar el lanzamiento de la marca para el primer año, para esto se realizará una campaña de intriga y de descubrimiento, dicha campaña se realizará 4 meses antes de empezar la venta con el fin de generar interés por la marca y producto, Seguido por una campaña de posicionamiento para el primer año con el fin de consolidarnos como los líderes de la categoría.

A partir del año 2 al 5 se realizar una campaña de retención con el fin de fidelizar al cliente y garantizar la recompra de los potenciadores de sabor líquido a lo largo del horizonte del proyecto.

- **Detalle de la campaña de lanzamiento:**

Campaña Intriga y descubrimiento: Se realizará 4 meses previos al lanzamiento para la campaña de intriga, lo que se quiere lograr es impactar o alcanzar a la mayor cantidad de personas posible, para así generar expectativas en el público. Por ello, se utilizará campañas que tengan como objetivo: Alcance o Reconocimiento de Marca.

- Google Ads
- Social Ads
- Creación de redes sociales
- Landing Page
- Publicidad con influencers
- Elaboración de videos

- **Campaña de posicionamiento 1 año de operación:**

Para posicionar la marca y el producto se generará interacción con el público objetivo. Este punto se logrará con el objetivo de Interacción. Adicionalmente se dirigirá al público objetivo hacia nuestra web, para que genere tráfico para esto se utilizara el objetivo de tráfico.

- Google ads
- Social Ads
- Creación de la página web
- Creación de contenido para TikTok
- Elaboración de videos
- Sorteo en redes sociales

● **Campaña de retención del segundo al quinto año:**

Para esta última campaña, se utilizarán varios objetivos, pero lo más importante es el contenido a mostrar y qué se le va a ofrecer al público objetivo. La retención se logrará mediante la creación de contenido, sorteos y beneficios. También se realizará objetivo de conversión con el fin de recopilar base de datos y de esta manera impactar directamente a los usuarios de las diversas redes sociales.

- Google ads
- Social Ads
- Creación de contenido para TikTok
- Elaboración de videos
- Sorteo en redes sociales

● **Presupuesto:**

Para el primer año se proyecta un presupuesto de 479,866 soles con el fin de lograr el objetivo de market share propuesto en el plan estratégico.

Tabla 6.8. Presupuesto de marketing Funny Drops

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Trade Marketing					
Impulsadoras	97,337	97,337	48,669	48,669	48,669
Producto para Impulso	86,184	86,184	43,092	43,092	43,092
Mercaderistas	132,204	132,204	132,204	264,408	264,408
Folletería/POP	65,345	67,723	71,105	74,236	81,423
Medios					
Campaña redes sociales	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000
Total presupuesto marketing	566,070	568,448	480,070	615,405	622,592

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

6.5. Conclusiones del Plan de Marketing

- Funny Drops segmenta el mercado en base a las siguientes características geográficas, demográfica, psicográfica y conductual. De esa manera el mercado objetivo es el siguiente: Hombres y mujeres de los niveles NSA A y B pertenecientes a los distritos de Lima Moderna que tengan entre 25 a 40 años de edad.
- Se desarrollará una estrategia de posicionamiento de diferenciación buscando desarrollar un producto con características únicas tanto en diseño, como en la marca la cual nos permitirá ser percibidos como únicos.
- El tamaño del envase de Funny Drops será de 48 ml y rendirá 24 servidas, Al inicio se contará con 3 sabores: Limonada, maracuyá y fresa, a partir del año 3 se desarrollará innovaciones agregando beneficios funcionales a los potenciadores de sabor líquido como vitaminas y energizantes.
- Funny Drops define su enunciado de posicionamiento de la siguiente manera: “Solución al ofrecer potenciadores de sabor líquido para agua, elaborado con insumos certificados y de calidad, los cuales son fáciles de usar, prácticos y transportables que te permitirá tenerlo contigo cuando lo necesites, con la variedad de sabores te ayudará a incrementar tu ingesta de agua diaria y para los que no consumen agua es la solución que estaban buscando”.
- Funny Drops contará con un precio de 17.5 soles para el canal moderno el cual es un precio competitivo contra los productos sustitutos que se pueden encontrar en dicho canal.
- La estrategia de promoción de Funny Drops tiene como objetivo principal la introducción y posicionar la marca en el canal moderno resaltando los beneficios, la cual será complementada con las estrategias de trade marketing que se implementaran.

CAPÍTULO VII: PLAN DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES

En este capítulo se desarrollan de forma detallada los procesos, las operaciones y actividades para la fabricación de potenciadores de sabor líquido para agua. Así como también, estimar la capacidad de producción que permita satisfacer la demanda proyectada, y de esa manera poder estimar los costos y gastos del plan financiero de la empresa.

7.1. Objetivos de Operaciones

- Desarrollar un plan de operaciones en el que se define la ubicación de la planta, proceso productivo, cadena de suministro y parámetros de calidad del producto a elaborar.
- Establecer el plan de infraestructura y operaciones de manufactura el cual permita abastecer a los centros de distribución de los clientes del canal moderno.

7.2. Definición Técnica del Producto

El potenciador de sabor líquido es un producto altamente concentrado que tiene un rango de pH de 3.5 a 4.0. Este producto está compuesto principalmente por agua tratada como medio de dilución para los otros componentes. Así mismo, contiene ácido cítrico y ácido málico que tienen la función de acidulante, preservante, regulador de pH, inhibe microorganismos y mantiene una calidad óptima del producto.

Por otro lado, contiene una mezcla de menos del 2% de saborizante natural, edulcorantes acalóricos como la sucralosa y acesulfame; y además de pequeñas cantidades de agentes preservantes y colorantes de origen natural. Como parte del lanzamiento del potenciador de sabor líquido se dispondrá de un portafolio compuesto por los siguientes sabores: fresa, maracuyá y limonada.

En cuanto a los lineamientos de calidad, seguridad alimentaria e inocuidad, se producirá bajo los estándares e indicaciones del D. S. N°007-98-SA.

7.3. Plan de Estructura y Operaciones

Para definir la localización de la planta industrial, no sólo se determina en base a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos como: cercanía a los lugares de entrega, disponibilidad de mano de obra, facilidad de tránsito para los proveedores y clientes; y otros detalles importantes como la seguridad de la zona, disponibilidad de servicios básicos y cercanía a centros comerciales. A continuación, se detalla la elección de localización a través de una matriz cuantitativa de factores, haciendo una evaluación por distrito.

Tabla 7.1. Método Cuantitativo de Evaluación de la Localización

N°	Factor Locacional	Peso	Distritos					
			Comas		Ate		Lurín	
			Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.
1	Cercanía del local a los centros de distribución de los clientes	0.15	4	0.6	8	1.2	8	1.2
2	Precio del alquiler del local	0.15	8	1.2	6	0.9	6	0.9
3	Cercanía a los centros empresariales	0.08	3	0.24	7	0.56	4	0.32
4	Facilidad de mano de obra	0.15	6	0.9	6	0.9	5	0.75
5	Facilidad de los clientes para visitar la planta	0.08	3	0.24	6	0.48	5	0.4
6	Facilidad de tránsito para los proveedores	0.12	3	0.36	6	0.72	5	0.6
7	Topografía de suelos	0.05	4	0.2	7	0.35	6	0.3
8	Facilidad para obtener permisos municipales	0.08	5	0.4	6	0.48	6	0.48
9	Seguridad en la zona de ubicación del local	0.06	4	0.24	7	0.42	7	0.42
10	Disponibilidad de agua, energía y suministros	0.08	5	0.4	8	0.64	6	0.48
		1		4.78		6.65		5.85

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Para determinar el puntaje ponderado se ha asignado un peso a cada factor locacional, haciendo una suma total de 1 o 100%. Por otro lado, en base a un juicio de valor se coloca un valor de calificación que se ha determinado del 1 al 9, donde 9 es el mayor y más relevante elemento. Por lo evaluado, se ha determinado que el distrito de Ate reúne las condiciones necesarias para que la planta se instale en el mencionado distrito, debido a factores importantes como cercanía a centros de distribución, disponibilidad de servicios básicos, precio de alquiler y mano de obra.

Figura 7.1. Ubicación de la Planta



Fuente: Google Maps. Elaborado por los autores de esta tesis.

Figura 7.2 Local de Alquiler



Fuente: Adondevivir (2022). Elaborado por los autores de esta tesis.

7.4. Proceso de Compras y Proveedores

El proceso de compras se realizará a través del encargado de compras y abastecimiento. El procedimiento habitual es solicitar cotizaciones a los proveedores y elaborar comparativos de precios, condiciones comerciales y sobre todo validar el cumplimiento de los requerimientos técnicos de calidad. Finalmente, se genera la orden de compra al proveedor adjudicado y a su vez se procede a informar al encargado de almacén para la recepción de mercadería. Los productos a recibir deberán contener dentro de la documentación: guía de remisión, certificado de calidad, ficha técnica y hoja de seguridad.

En el certificado de calidad deberá consignar el número de lote para la trazabilidad y vida útil del insumo para llevar un registro y realizar la trazabilidad de la misma en caso sea necesario.

Tabla 7.2. Materia Prima - Proveedores

Materia prima	Presentación	Criterios de aceptación	Criterios de rechazo
Agua tratada	Caja x 20 Litros	Caja sellada sin enmendaduras	Presentación defectuosa
Acido málico	Saco de 25 Kg	Saco limpio y sin agujeros	Saco roto o presentación defectuosa
Ácido cítrico	Saco de 25 Kg	Saco limpio y sin agujeros	Saco roto o presentación defectuosa
Saborizante	Galón de 3.80 litros	Galón hermético y con sello de seguridad	Presentación defectuosa
Sucralosa	Caja x 20 Kilogramos	Caja sellada sin enmendaduras	Presentación defectuosa
Acesulfame potásico	Tambor de 25 Kilogramos	Tambor hermético y con sello de seguridad	Presentación defectuosa
Citrato de potasio	Saco de 25 Kg	Saco limpio y sin agujeros	Saco roto o presentación defectuosa
Goma arábica	Bolsa x 1 Kilogramo	Bolsa herméticamente sellada	Presentación defectuosa
Acetato Isobutirato de sacarosa	Tambor de 25 Kilogramos	Tambor hermético y con sello de seguridad	Presentación defectuosa
Red 40	Bolsa x 1 Kilogramo	Bolsa herméticamente sellada	Presentación defectuosa
Sorbato de potasio	Saco de 25 Kg	Saco limpio y sin agujeros	Saco roto o presentación defectuosa

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

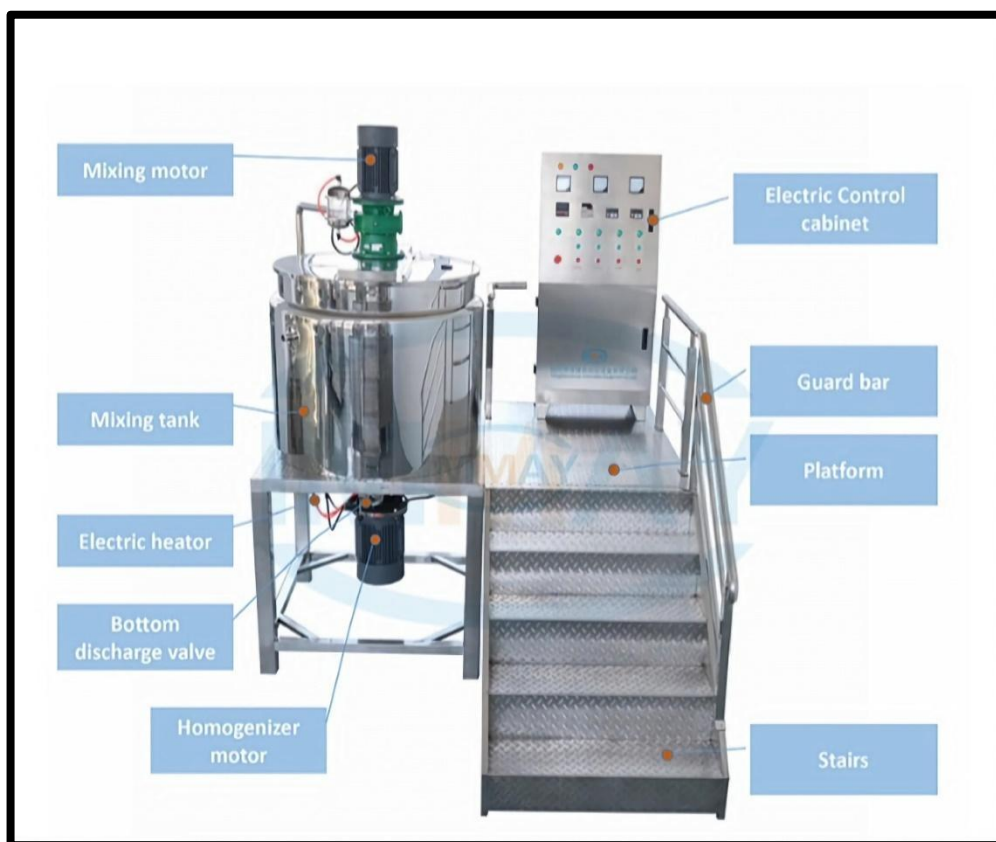
7.5. Descripción de Equipos

Acto seguido, se va a proceder con la descripción de los equipos para la producción de potenciadores de sabor líquido para agua.

7.5.1. Mezclador y Homogenizador

El mezclador tipo tanque está disponible para la fabricación de productos líquidos e integra funciones de mezcla, homogeneización, calentamiento, enfriamiento, bomba de descarga de productos terminados. La materia prima es ingresada por la parte superior y el producto terminado es evacuado por la parte inferior.

Figura 7.3. Mezclador



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

7.5.2. Bottle Washing Machine

Esta máquina se va a encargar del lavado de las botellas de HDPE (Polietileno de alta densidad) de 48 ml. Esta maquinaria requiere de carga manual de botellas por parte de un operario y la puesta en línea es automática siguiendo la línea de producción de forma continua. La capacidad de esta máquina tiene un rango de lavado de 30 a 60 botellas por minuto.

Figura 7.4. Máquina de Lavado de Botellas

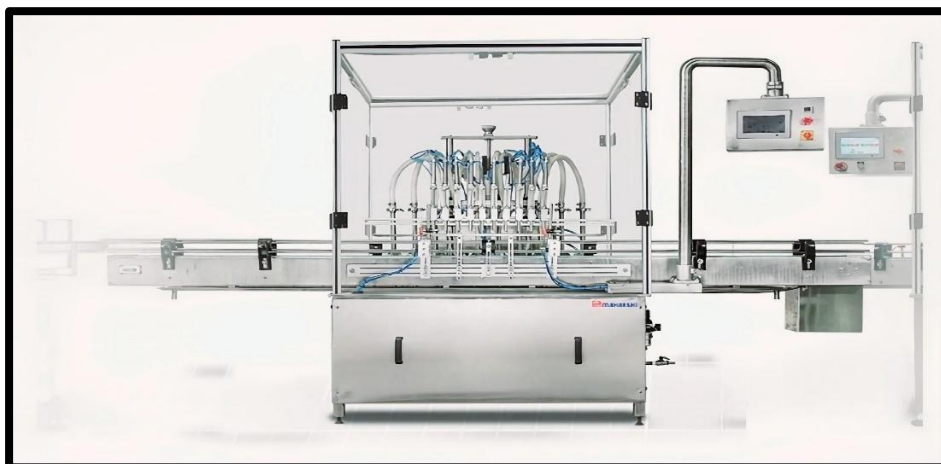


Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

7.5.3. Electronic Liquid Filling Machine

Este equipo se va a encargar de dosificar el potenciador de sabor líquido a través de sus inyectores. Está maquinaria es controlada a través de un PLC, es de alto rendimiento y precisión. Así mismo, cuenta con un rango de 2 a 10 cabezales de llenado y posee una capacidad de dosificado de 20 a 150 botellas por minuto. Está fabricado de acero inoxidable, ideal para la industria alimentaria.

Figura 7.5. Llenadora Electrónica de Líquidos



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

7.5.4. Automatic Multi Head Rotary Capping Machine

Con esta máquina automática se procede a taponar las botellas que ya se encuentran con contenido y de esa forma ya quedaría lista para que la etiquetadora tipo manga, pueda colocar el empaque a los envases. Este equipo tiene la capacidad de taponar de 3000 a 12000 botellas por hora. Esta máquina combina el llenado de botellas, el clasificador de tapas, el elevador de tapas, el taponado y la salida de botellas, todo en uno.

La estructura rotatoria, atrapa la tapa en cierta posición, de forma estable y confiable. No daña la botella ni la tapa. Toda la máquina está controlada por el PLC, la interfaz de pantalla táctil y la operación conveniente.

Figura 7.6. Máquina Automática de Tapado Rotativo de Cabezas Múltiples



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

7.5.5 Etiquetadora Automática Tipo Manga y Horno para el Termoencogido de las Etiquetas

Este equipo es adecuado para colocar las etiquetas tipo manga en las botellas de potenciador líquido.

La posición de la etiqueta de la manga no solo tiene una alta precisión, sino que también resalta la forma de la botella después de encogerse. Esta máquina tiene una precisión de

posicionamiento de alta calidad, diseño de transmisión totalmente mecánica, con etiquetado de manga forzada y se pueden aplicar todo tipo de materiales de película con un grosor de película superior a 0.030 mm, el diámetro interior del material de película se puede ajustar en el rango de 5-10. Así mismo, esta máquina está provista de un horno que usa calor eléctrico o calor de vapor para encoger y unir uniformemente la etiqueta a la botella.

Figura 7.7. Etiquetadora Automática y Horno para el Termoencogido de las Etiquetas

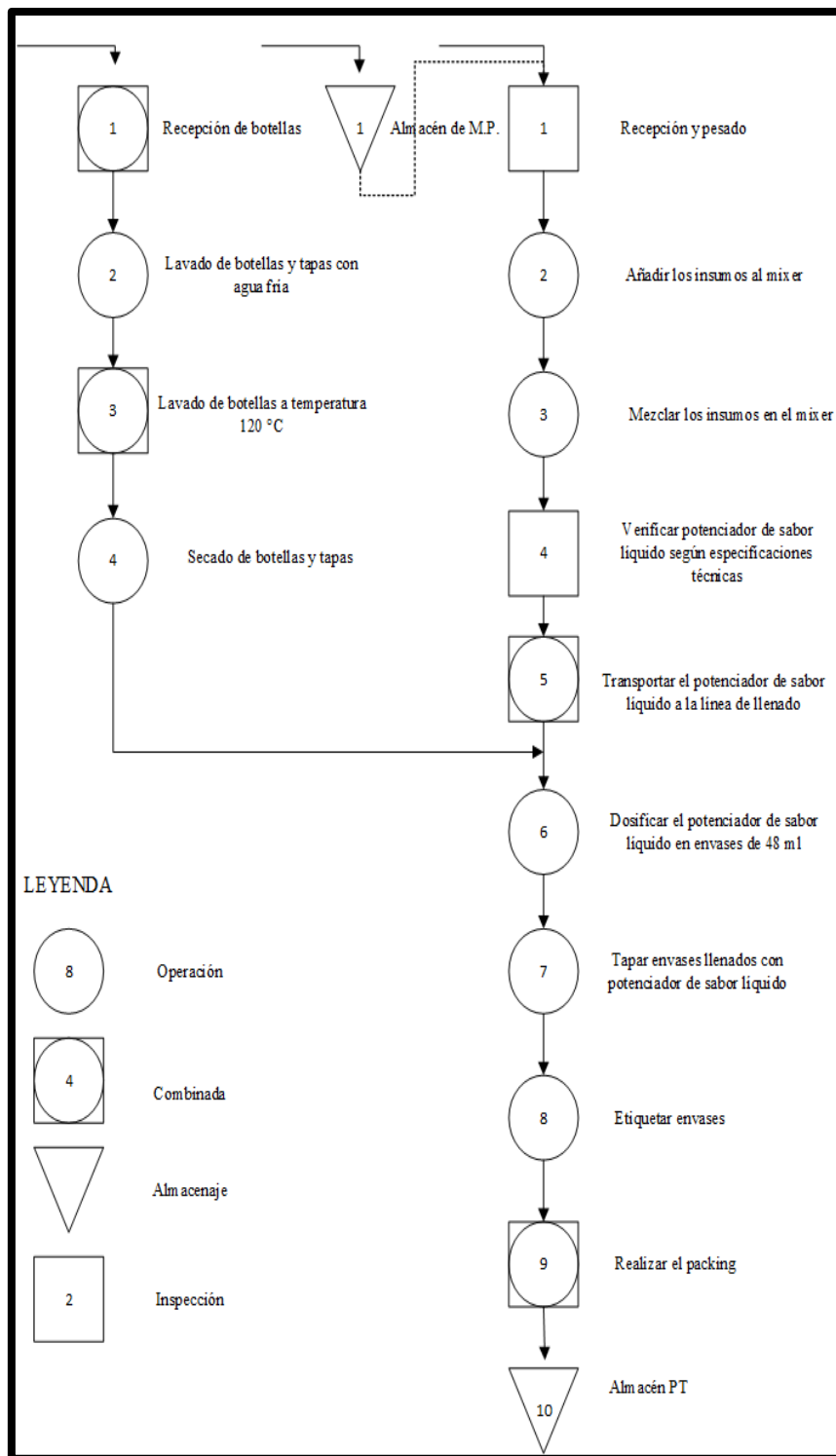


Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

7.6. Proceso de Elaboración del Potenciador de Sabor Líquido

El proceso de producción de Funny Drops se describe a continuación:

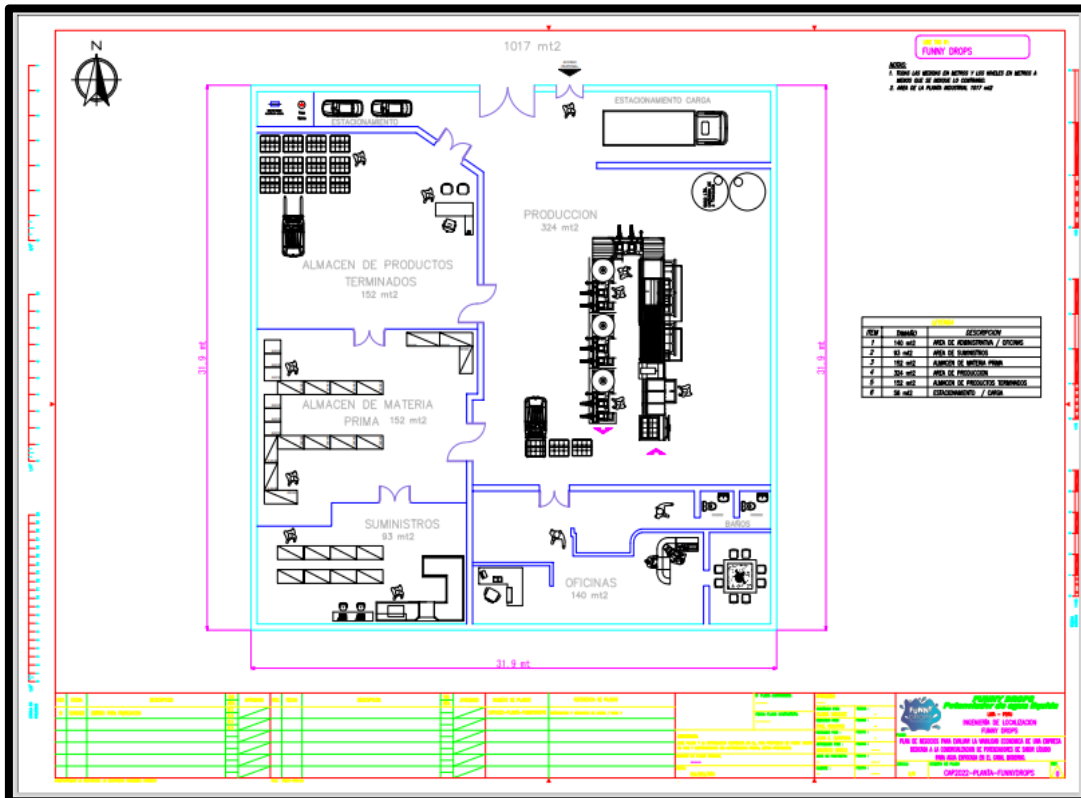
Figura 7.8. Diagrama de Operaciones



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

7.7. Diseño de Planta

Figura 7.9. Plano de Planta 2D (1,017 mt²)



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Figura 7.10. Plano de Planta en 3D (Semi Realista)



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

En el ANEXO N° 10 se detalla el plano de la planta del plan de negocios.

7.8. Proceso de Distribución

El proceso de distribución de los productos Funny drops se van a realizar por cuenta propia. Para ello se va a adquirir un furgón Volkswagen 6.610 Delivery Euro 5 de capacidad máxima de 6 toneladas, que nos va a permitir abastecer a los distintos Centros de Distribución de las cadenas de supermercados. La programación de despachos se hará según los requerimientos de los clientes y también por las rutas correspondientes. Todo ello, con la finalidad de que el reparto de productos se realice de forma eficaz y eficiente.

La programación de despachos se hará en el ERP que se va a contratar y el módulo de distribución va a estar sincronizado con el módulo de facturación, para que las guías de remisión y las facturas electrónicas se emitan con la información correspondiente de forma oportuna. Asimismo, el departamento de ventas va a estar informado en tiempo real a través del ERP, el despacho realizado a los clientes.

Los colaboradores de reparto estarán capacitados con protocolos de atención para mantener un nivel de excelencia en cuanto a la atención de los clientes al momento de realizar la entrega. Es uno de los principales motivos por las que se opta en tener equipo de distribución propio. Por otro lado, los motivos

7.9. Proceso de Gestión de Calidad

7.9.1. Buenas Prácticas de Manufactura

De acuerdo con DIGESA, las buenas prácticas de manufactura (BPM) son medidas básicas de higiene que se utilizan a lo largo de la cadena alimentaria para garantizar que los alimentos sean seguros para el consumo humano. Las BPM cubren todos los aspectos de la producción, desde materias primas, infraestructura, equipos, capacitación e higiene personal. Los procedimientos escritos detallados son esenciales para cada proceso que afecta la calidad del producto final.

En cada etapa del proceso de fabricación, se deben implementar sistemas para garantizar que se sigan los procedimientos adecuados a medida que se fabrican los productos.

7.9.2. Programa de Higiene y Saneamiento

Según DIGESA, un Programa de Higiene y Saneamiento (PGH) es un conjunto de procedimientos de limpieza y desinfección aplicados a superficies para remover microorganismos y agentes patógenos que puedan perjudicar a los consumidores. Asimismo,

también abarca la infraestructura, el ambiente, los equipos, utensilios, desperdicios de alimentos, polvo, aceite y otras sustancias peligrosas.

Además, de reducir significativamente, la carga microbiana y los riesgos asociados a la contaminación de los alimentos. El programa debe describir las prácticas y operaciones del personal sanitario utilizadas para mantener el entorno y las instalaciones de la planta en condiciones de limpieza. Existen requisitos muy específicos sobre el tipo de procedimientos que deben contener los POES y el tipo de supervisión que debe realizarse para cumplir los requisitos del programa.

7.9.3. HACCP

El análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) es el plan escrito de una instalación de inocuidad alimentaria. Dicho plan aborda los riesgos de inocuidad de los alimentos, a través de la identificación y prevención de agentes contaminantes de origen biológico, químico y físicos que pueden surgir durante la producción. HACCP se implementa para controlar estos riesgos en los productos y garantizar la producción de productos seguros.

El HACCP se basa en los siete principios siguientes:

- Establecer un análisis de peligros.
- Identificar y determinar los puntos críticos de control (PCC).
- Elaborar límites críticos.
- Desarrollar los procedimientos adecuados relacionados a la trazabilidad.
- Establecer acciones preventivas y correctivas.
- Desarrollar procedimientos de inspección.
- Establecer procedimientos de registro y documentación

El objetivo es procesar al menor coste posible manteniendo la característica organoléptica, y sobre todo la calidad final del producto. El HACCP en la industria de bebidas se refiere a minimizar los riesgos de seguridad alimentaria en el procesamiento, el envasado y el transporte. Se identifican los pasos en los que estos peligros pueden ser controlados dentro del proceso, y se establecen los límites críticos en cada uno de los pasos clave del proceso.

Se aplican procedimientos de control para evaluar la conformidad con estos límites críticos

7.10. Costos Operativos - Costos de Fabricación

Tabla 7.3. Costo de Producto Terminado de Energizante Concentrado (48 ml)

COSTO DE PRODUCTO TERMINADO DE ENERGIZANTE CONCENTRADO DE 48 ML				
DESCRIPCIÓN	Tipo de Costo	COSTO		TOTAL
1.MATERIA PRIMA		-	0.972	0.81
Agua	Variable		0.019	0.015
Insumos	Variable		0.953	0.795
2.- MANO DE OBRA DIRECTA		-	1.401	1.06
Empleados - incluido leyes soc.	Fijo			
Tiempo de elaboración de Botellas al día por un minuto 1 unidad			1.401	1.056
3.- MANO DE OBRA INDIRECTA		-	0.093	0.08
Personal de limpieza	Variable		0.093	0.077
4.- COSTOS INDIRECTOS		-	2.455	2.05
Serv. De Investigación, Análisis y Otros Laboratorio	fijo		0.047	0.039
Uniformes	fijo		0.022	0.018
Desinfección y otros	fijo		0.003	0.002
Suministros				0.000
Etiquetas de botellas 48 ML	Variable		0.200	0.167
Botellas 48 ML	Variable		0.800	0.667
Tapas Flip Top 48 ML	Variable		0.200	0.167
Provisiones				
Depreciación	Fijo		0.029	0.029
Servicios Externos				
Alquiler de Inmueble (*)	Fijo		0.864	0.720
Mantenimiento Maquinas	Variable		0.025	0.021
Arbitrios municipales (*)	Fijo			0.000
Energía Eléctrica (*)	Variable		0.247	0.206
Agua (**)	Variable		0.019	0.015
COSTOS TOTALES (S/.)		-	4.920	3.994
			Costo Por Botella 48 ML	3.99

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 7.4. Cuadro de Proyección Costos de Producción

Proyección Gastos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios					
Salarios del personal de manufactura	198,600	198,600	198,600	198,600	198,600
Beneficios De Ley					
Gratificación	30,604	30,604	30,604	30,604	30,604
Cts	15,302	15,302	15,302	15,302	15,302
Essalud	17,874	17,874	17,874	17,874	17,874
Vacaciones	9,925	9,925	9,925	9,925	9,925
Seguro Vida Ley					
Sub Total	272,304	272,304	272,304	272,304	272,304
Servicios					
Alquiler Local	185,656	185,656	185,656	185,656	185,656
Luz	53,045	76,201	109,838	147,769	186,374
Uniforme	4,741	4,741	4,741	4,741	4,741
Serv. de investigación, análisis y otros laboratorio	10,167	14,605	21,052	28,322	35,722
Desinfección Y Otros	553	794	1,144	1,539	1,941
Personal Limpieza	19,872	19,872	19,872	19,872	19,872
Mantenimiento De Maquinarias	5,304	7,620	10,984	14,777	18,637
Suministros					
Etiquetas De Botellas 48 MI	42,966	61,723	88,969	119,693	150,963
Botellas 48 MI	171,865	246,891	355,876	478,772	603,851
Tapas Flip Top 48 MI	42,966	61,723	88,969	119,693	150,963
Insumos					
Ácido malico	10,589	15,212	21,927	29,499	37,206
Ácido cítrico	8,914	12,805	18,458	24,832	31,320
Sabor Natural	138,804	199,398	287,419	386,674	487,692
Sucralosa	14,484	20,806	29,991	40,348	50,889
Acesulfamo-K	10,986	15,782	22,748	30,604	38,600
Citrato de potasio	719	1,033	1,489	2,003	2,526
Goma Arábica	4,575	6,572	9,473	12,744	16,073
Sucrose acetate isobutyrate	980	1,408	2,030	2,731	3,444
Colorante natural	13,741	19,739	28,452	38,278	48,278
Sorbato de potasio	1,035	1,486	2,143	2,883	3,636
Agua	3,978	5,715	8,238	11,083	13,978
Sub Total	745,940	979,783	1,319,468	1,702,512	2,092,360
Total	1,018,244	1,252,087	1,591,773	1,974,816	2,364,665

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

7.11. Conclusiones del Plan de Infraestructura Operaciones

En cuanto a las conclusiones obtenidas de acuerdo al análisis e investigación con relación al plan de operaciones, se deduce que:

La adquisición de la maquinaria para la elaboración de los potenciadores de sabor líquido se realizará vía importación de China. En el portal de Alibaba se puede conseguir de forma fácil y práctica los proveedores de dicha maquinaria, desde el mezclador del concentrado hasta la etiquetadora automática tipo manga. Con lo cual, se obtendría un producto de similar presentación y calidad que los que ya están muy bien posicionados en el mercado Estadounidense.

Con respecto al abastecimiento de insumos para la elaboración del potenciador líquido, se encontraron varios proveedores que ofrecen los insumos de buena calidad, a un precio razonable y con disponibilidad de stock permanente. Asimismo, todos los insumos serían de grado alimenticio, por ser de consumo humano.

El diseño de planta nos ha permitido ubicar a escala, las distintas áreas de la compañía y las maquinarias que van a ir en producción. Es así como se ha proyectado de forma visual en 3D las instalaciones del local que se piensa alquilar en el distrito de Ate.

La matriz utilizada en el Método Cualitativo de Evaluación de la Localización nos ha permitido la ubicación ideal del proyecto debido a que se ha definido los factores locacionales con sus respectivos valores, para finalmente elegir a la propuesta que tiene mayor valor ponderado.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de RR.HH. se basará en una estructura organizacional lineal, la cual tiene como misión delegar y centrar a una sola persona las funciones para los empleados, los accionistas son los que tomarán las decisiones y tendrán la responsabilidad de llevar los objetivos plasmando las ideas y objetivos hacia los mandos pequeños.

Al ser una modelo de negocio nuevo, no se necesitará al comienzo una estructura muy grande, sino que sea simplificada y ordenada con objetivos claros.

8.1. Objetivos de Recursos Humanos

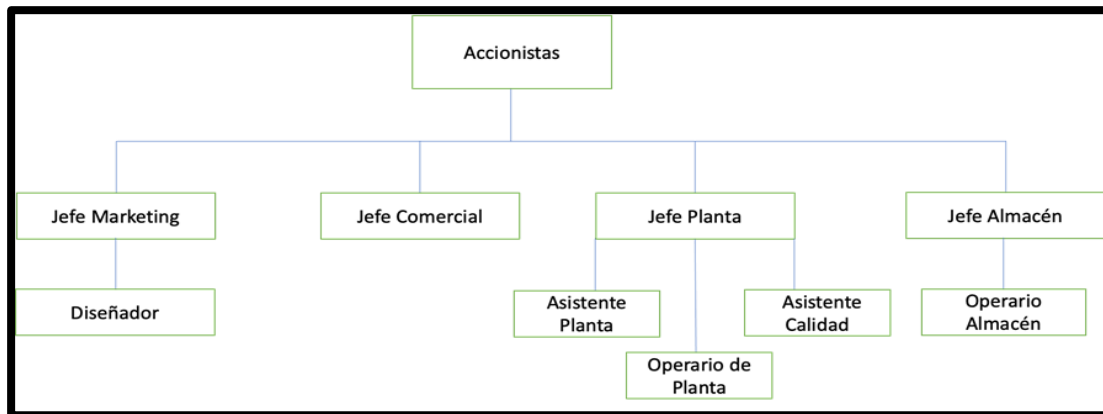
- Estructurar y definir los puestos de trabajo con funciones específicas. Primero ser parte de los accionistas o gerencia general, seguido por diferentes áreas de jefaturas que acompañan de la mano los planes que se requieren para los diferentes procesos. Entre ellos, una jefatura de marketing encargada de garantizar que el producto sea atractivo en el mercado, diferente y haya una repetición de compra, este jefe trabaja de la mano con un diseñador gráfico el cual juntos trabajarán las piezas gráficas que se requieren para tener una campaña exitosa. El jefe comercial está encargado no solo de vender el producto al canal moderno sino de planificar junto con otras áreas el abastecimiento de producto. Los jefes de planta y almacén trabajan a la par con su equipo abasteciendo de producto, planificando y cuidando que el producto llegue bien a las cadenas.
- El personal contratado, tiene que tener amplia vocación al servicio y experiencia en procesos y creaciones de marcas propias en canal moderno. Si bien la estructura es de modelo lineal, se hará outsourcing para los puestos como mercaderistas y coordinadores de zona. El jefe comercial tendrá a cargo una fuerza de ventas tercerizada, la cual le permita tener mayor alcance en los puntos de venta propuestos, la distribución de este personal outsourcing será clave los primeros meses para posicionar bien el producto y tenga una mejor rotación en el canal moderno.
- La meta a mediano plazo, es que la empresa sea sólida, se gané una diferenciación rápida, novedosa y atractiva en el mercado. Con esto se logrará que la estructura organizacional aumente más y por ende que la planilla se consolide con más personal de trabajo.
- Asegurar que la empresa crezca de una manera sana y que pueda ser medible, con la

finalidad de poder ingresar a nuevos canales de distribución como es el canal tradicional. Primero se consolide en los primeros años en el canal moderno para que pueda expandirse más el mercado.

8.2. Organigrama

El organigrama del plan de la empresa se ha estructurado de tal forma que los ejes principales son los líderes de las áreas tales como Marketing, Ventas, Producción y Almacén. Estos líderes van a reportar de forma directa al comité de accionistas.

Figura 8.1. Estructura Organizativa de la Empresa



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

8.2.1. Funciones del Personal

El esquema organizativo de la empresa, se ha diseñado conforme a los procesos de trabajo y el nivel de coordinación entre las áreas. En adelante se va a describir de forma detallada los requisitos de cada puesto de trabajo y las funciones del mismo.

JEFE COMERCIAL

Misión:

Elaborar estrategias que permitan crear y mantener valor en el público objetivo, con el objetivo de contar con socios estratégicos, en términos de fidelización de clientes y con el cumplimiento de la cuota de venta cuidando la rentabilidad.

Funciones:

- Pronosticar las ventas anuales mensualmente.
- Negociar y cerrar acuerdos comerciales con nuevos clientes.
- Desarrollar e implementar políticas y técnicas de promoción de ventas.

- Supervisar la comercialización a nivel lima moderna de las ventas por categorías (canal moderno) y realizar visitas periódicas a los clientes más importantes.
- Liderar el proceso de facturación.
- Analizar los reportes de forma detallada de sell-out , sell-in , oferta de la competencia y variación de ventas, proporcionados por el área de Marketing y reajustar estrategias de ser necesario.
- Coordinar y elaborar campañas con cada retail según las políticas y acuerdos de contratos establecidos.
- Realizar análisis de los clientes potenciales y evaluar su viabilidad.

Requisitos:

- Estudios culminados en administración o carreras afines.
- Posgrado en Gestión Comercial.
- Más de 3 años de experiencia en posiciones de liderazgo en empresas de bebidas.
- Experiencia como Jefe Comercial, Supervisor comercial, Account Manager, Jefe de cuentas clave, entre otros.

JEFE DE MARKETING Y TRADE MARKETING

Misión:

Desarrollar, implementar y mantener las estrategias de marketing y trade, fortaleciendo la visibilidad en los diferentes puntos de contacto con el cliente.

Funciones:

- Planificar y elaborar el Programa Anual de Estrategias de Marketing
- Planear y ejecutar las campañas de marketing con las principales cadenas de canal moderno en coordinación con la jefatura Comercial.
- Elaborar el presupuesto de marketing por cadena, detallando los montos utilizados en publicidad y mercaderistas.
- Proponer acciones para el mejoramiento del sell-out.
- Realizar coordinaciones permanentes con la empresa de tercerización encargada de la labor de los mercaderistas en el punto de venta, respecto a la

cobertura del personal para atención en tiendas, tomando en cuenta los requerimientos del jefe comercial en las diversas tiendas y al presupuesto destinado a promotores.

- Coordinar la capacitación de los mercaderistas en los diferentes puntos de venta.
- Planificar y ejecutar el lanzamiento de nuevos productos, contactando y negociando acuerdos para su introducción y promoción.
- Liderar las acciones de trade en el punto de venta.
- Realizar coordinaciones con el Diseñador Publicitario para definir la temática de los lanzamientos de los nuevos productos.
- Aprobar los encartes publicitarios elaborados por el Diseñador Publicitario.

Requisitos:

- Estudios culminados en administración o carreras afines.
- Posgrado en Gestión Comercial.
- Más de 3 años de experiencia en posiciones de liderazgo en empresas de bebidas.
- Especialización en Marketing Digital (deseable).
- Deseable contar conocimientos en diseño gráfico

DISEÑADOR PUBLICITARIO Y COMMUNITY MANAGER

Misión:

Elaborar y modificar los diseños que serán impresos en el material que acompaña al producto, redes sociales y de artículos publicitarios.

Funciones:

- Crear nuevas artes o realizar modificaciones a las artes de los productos de acuerdo a las disposiciones de Gerencia General o decisiones de Marketing.
- Diseñar los catálogos de presentación para páginas en los catálogos de los clientes; encartes publicitarios para cada cliente o por requerimiento para alguna promoción, así como también material POP.
- Diseñar vallas publicitarias contratadas por Marketing.
- Elaborar fotomontajes a pedido del Jefe de Marketing

- Generación de contenidos para las diferentes redes sociales.
- Administrar las diferentes plataformas sociales con las que cuenta la empresa.
- Apoyar en el diseño de la estrategia marketing digital
- Analizar resultados de las campañas realizadas en las plataformas sociales,

Requisitos:

- Egresado de la carrera de diseño
- Manejo de paquete de office a nivel intermedio
- Conocimiento de redes sociales nivel avanzado
- Más de 6 meses de experiencia en Diseño Gráfico.
- Manejo de edición de videos en Illustrator, Photoshop Premiere, Capcut, Vimeo, entre otros.

JEFE DE LOGÍSTICA Y ALMACÉN

Misión:

Liderar todo el proceso de la cadena de suministro desde el almacenamiento de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente.

Funciones:

- Definir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de compras y almacenes, entre otros.
- Liderar los procesos de toda la cadena de suministro.
- Definir e implementar estrategias que se alineen con los objetivos de la empresa.
- Controlar y optimizar los costos logísticos, mejora continua.
- Definir, evaluar y presentar reportes logísticos en base a indicadores (KPIs).
- Evaluación y selección de proveedores.
- Asignar funciones y evaluar desempeño del personal a cargo.

Requisitos:

- Estudios culminados en administración o carreras afines.
- Más de dos 2 años ocupando el puesto de analista de logística, en empresas del consumo masivo.

OPERARIO DE ALMACÉN

Misión:

Su labor principal es comprobar, cotejar y marcar los productos que entran y salen del almacén, así como mantener el orden y la limpieza del mismo.

Funciones:

- Experiencia en traslado de material.
- Experiencia en inventarios (kardex) y despacho.
- Abastecer al área de Producción con material según orden de servicio.
- Experiencia en descarga de contenedores.
- Verificar la calidad de la materia prima.
- Mantener limpio y ordenado su área de trabajo.

Requisitos:

- Como Mínimo Secundaria completa
- De preferencia con experiencia como Operario de Almacén.

8.3. Régimen Laboral

El presente plan de negocio está dentro del régimen MYPE tributario, está dirigido a las micro y pequeñas empresas que generan rentas de tercera categoría y cuyos ingresos netos no superan las 1700 UIT en el año (Emprender Sunat, 2018).

Beneficios del régimen MYPE para la empresa:

- El monto del impuesto a pagar es de acuerdo a la ganancia obtenida.
- Puede emitir cualquier tipo de comprobante de pago.
- Puedes realizar cualquier actividad económica.
- Contabilidad sencilla, llevas el Registro de ventas, Registro de compras y el Libro Diario de formato simplificado (hasta 300 UIT)
- Puede acogerse a la prórroga del IGV.

Beneficios del régimen MYPE para los colaboradores:

- Remuneración mínima vital
- 15 remuneraciones diarias por año

- Gratificación dos veces julio y diciembre, media remuneración en cada ocasión
- 15 días de vacaciones al año
- Descanso semanal obligatorio
- Jornada de 48 horas laborables
- En caso de ser jornada nocturna el colaborador percibe 35% más de su RMV
- Utilidades
- Sistemas pensionario
- Seguro Social
- Indemnización por despido

8.4. Proceso de Recursos Humanos

8.4.1. Reclutamiento y Selección

Los accionistas se encargarán de realizar el proceso de reclutamiento y selección, a continuación, se mencionan las etapas de dicho proceso.

Convocatoria: Se utilizarán los siguientes portales web de trabajo Bumeran, LinkedIn y Computrabajo donde se publicará el perfil del puesto, el cual fue detallado en el punto anterior. El tiempo de compilación de CVs será de dos semanas.

Evaluación de CVs: Luego de que culmine el tiempo de convocatoria, se procederá a revisar los perfiles de los postulantes y a contactar a los que cuenten con el perfil requerido para la etapa de entrevista. Se deberá de contar con una terna de 5 candidatos y este proceso tendrá una duración de 2 días.

Entrevista Personal: Los accionistas se encargarán de realizar las entrevistas personales en caso de que el puesto sea de una jefatura, en caso el puesto sea de asistente o operativo el jefe directo junto con los accionistas realizarán la entrevista. El proceso de entrevistas personales tendrá una duración de 3 días, posterior a esto se tomará una decisión.

8.4.2. Inducción

El proceso de inducción tendrá una duración de 3 días en la cual el colaborador pasará por las siguientes áreas: Comercial, Marketing/Trade y Planta con el fin de tener una visión integral del negocio que le va a permitir poder integrarse con mayor rapidez a sus funciones y tener claro cuáles son los objetivos de la empresa.

Horario de trabajo:

Los colaboradores desempeñarán sus labores sujeto a una jornada laboral de 8 horas diarias o 48 horas semanales o en todo caso de acuerdo a los requerimientos del área sin exceder las 48 horas semanales.

Tabla 8.1. Horario Laboral

Personal	Horario de Trabajo
Administrativo	L a V de 8:30 am a 18:30 pm, Refrigerio: 1 hora
Operativo	L a V de 8:30 am a 18:30 pm, Refrigerio: 1 hora
	Sábado de 7:30 am a 13:00 pm

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

8.4.3. Evaluación de Desempeño

Los accionistas realizarán evaluación a todos los colaboradores de manera anual, de manera 360 esto quiere decir que el jefe evaluará a su subordinado y el subordinado evaluará a su jefe con el fin de tener una visión completa del desempeño del colaborador, También se hará una evaluación de los kpis del puesto.

Esta evaluación tendrá un puntaje máximo de 5 puntos en la cual para optar por un ascenso o incremento salarial el colaborador deberá de tener un puntaje mayor a 4 puntos.

8.5. Presupuesto de RRHH

La estructura de remuneraciones y cantidad de personas por puesto para el año 1 es la siguiente.

Tabla 8.2. Presupuesto de RRHH

Conceptos	Jefe de Mkt	Jefe comercial	Jefe de planta	Jefe de almacén	Asistente planta	Operario almacén	Asistente calidad	Diseñador	Operario planta
Sueldo	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/3,500.00	S/1,500.00	S/1,050.00	S/1,300.00	S/1,500.00	S/1,050.00
Essalud	S/450.00	S/450.00	S/450.00	S/315.00	S/135.00	S/95.00	S/117.00	S/135.00	S/95.00
Gratificación	S/417.00	S/417.00	S/417.00	S/292.00	S/125.00	S/88.00	S/108.00	S/125.00	S/88.00
Bonificación Extraordinaria	S/38.00	S/38.00	S/38.00	S/26.00	S/11.00	S/8.00	S/10.00	S/11.00	S/8.00
Vacaciones	S/208.00	S/208.00	S/208.00	S/146.00	S/63.00	S/44.00	S/54.00	S/63.00	S/44.00
CTS	S/243.00	S/243.00	S/243.00	S/170.00	S/73.00	S/51.00	S/63.00	S/73.00	S/51.00
Total, beneficios	S/1,356.00	S/1,356.00	S/1,356.00	S/949.00	S/406.00	S/285.00	S/353.00	S/406.00	S/285.00
Costo Total por trabajador	S/6,356.00	S/6,356.00	S/6,356.00	S/4,449.00	S/1,906.00	S/1,335.00	S/1,653.00	S/1,906.00	S/1,335.00
Cantidad de colaboradores	1	1	1	1	1	2	2	1	3
Total, costo de trabajador anual	S/76,272.00	S/76,272.00	S/76,272.00	S/53,388.00	S/22,872.00	S/32,040.00	S/39,672.00	S/22,872.00	S/48,060.00
Costo Total Planilla	S/447,720.00								

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 8.3. Tabla de Remuneraciones Proyectadas

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Personal ventas y marketing	S/101,744.00	S/101,744.00	S/101,744.00	S/101,744.00	S/101,744.00
Beneficios De Ley					
Gratificación	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00
Essalud	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Vacaciones	S/10,800.00	S/10,800.00	S/10,800.00	S/10,800.00	S/10,800.00
Seguro Vida Ley	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Sub Total	S/152,544.00	S/152,544.00	S/152,544.00	S/152,544.00	S/152,544.00
Sueldo Personal De administración	S/17,502.00	S/18,377.00	S/19,296.00	S/20,261.00	S/21,274.00
Beneficios De Ley		S/0.00			
Gratificación	S/1,500.00	S/1,575.00	S/1,654.00	S/1,736.00	S/1,823.00
CTS	S/750.00	S/788.00	S/827.00	S/868.00	S/912.00
Essalud	S/1,620.00	S/1,701.00	S/1,786.00	S/1,875.00	S/1,969.00
Vacaciones	S/1,500.00	S/1,575.00	S/1,654.00	S/1,736.00	S/1,823.00
Seguro Vida Ley					
Sub Total	S/22,872.00	S/24,016.00	S/25,216.00	S/26,477.00	S/27,801.00
Sueldo Personal De Producción	S/198,600.00	S/198,600.00	S/198,600.00	S/198,600.00	S/198,600.00
Beneficios De Ley					
Gratificación	S/30,604.00	S/30,604.00	S/30,604.00	S/30,604.00	S/30,604.00
Cts	S/15,302.00	S/15,302.00	S/15,302.00	S/15,302.00	S/15,302.00
Essalud	S/17,874.00	S/17,874.00	S/17,874.00	S/17,874.00	S/17,874.00
Vacaciones	S/9,925.00	S/9,925.00	S/9,925.00	S/9,925.00	S/9,925.00
Seguro Vida Ley					
Sub Total	S/272,304.00	S/272,304.00	S/272,304.00	S/272,304.00	S/272,304.00
Total Presupuesto RRHH	S/447,720.00	S/448,864.00	S/450,065.00	S/451,326.00	S/452,649.00

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

8.5. Conclusiones del Plan de RRHH

Según el plan de Recursos Humanos propuesto, se concluye lo siguiente:

La estructura organizacional propuesta permite que la comunicación de los accionistas hacia las jefaturas y mandos medios se cumplan con normalidad y eficacia, al ser una estructura pequeña puede haber mucha fluidez entre áreas, las cuales cumplen un rol importante para la facilidad y cumplimiento de las acciones y objetivos propuestos por los accionistas.

Los colaboradores están comprometidos con la empresa, tienen entendido que, al ser un negocio nuevo, todo lo que se haga en el primer año tiene una repercusión positiva y con beneficios para todos los colaboradores, la estrategia está en canalizar y comprometer a los colaboradores con objetivos alcanzables y con proyección de futuros beneficios.

Una de las estrategias del área de recursos humanos es mantener a los colaboradores tranquilos y siendo parte del negocio, fidelizándolos con la empresa y siendo parte estratégica de todo lo que al final del primer año se pueda lograr.

Al ser una empresa nueva con pocos empleados, permite que el compromiso de toda la pequeña organización, los planes y objetivos sean transparentes y alcanzables, no solo es importante la comunicación sino el manejo con los colaboradores. El compromiso de recursos humanos, permite mantener al personal siempre motivado.

CAPÍTULO IX: PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

En este capítulo, se lleva a cabo el plan de sistemas y tecnologías de información. Por ende, se considera la importancia del software y hardware para gestionar las actividades de la empresa, mediante herramientas y dispositivos modernos, como resultado de los avances tecnológicos.

La Real Academia Española describe el hardware como "el conjunto de componentes que forman la parte física de un ordenador" formado por las partes físicas que lo componen, como, por ejemplo: Disco duro, teclado, monitor, ratón, circuitos como la tarjeta de memoria, el microprocesador, entre otros.

El software, por su parte, de acuerdo con el IEEE "es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados, las cuales forman parte de las operaciones de un sistema de computación" (Next U, 2022).

Al ser una empresa nueva, hay que tener en cuenta que una startup es una organización humana con una alta capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios altamente innovadores muy deseados o solicitados por el mercado, cuyo diseño y comercialización está totalmente enfocada al cliente.

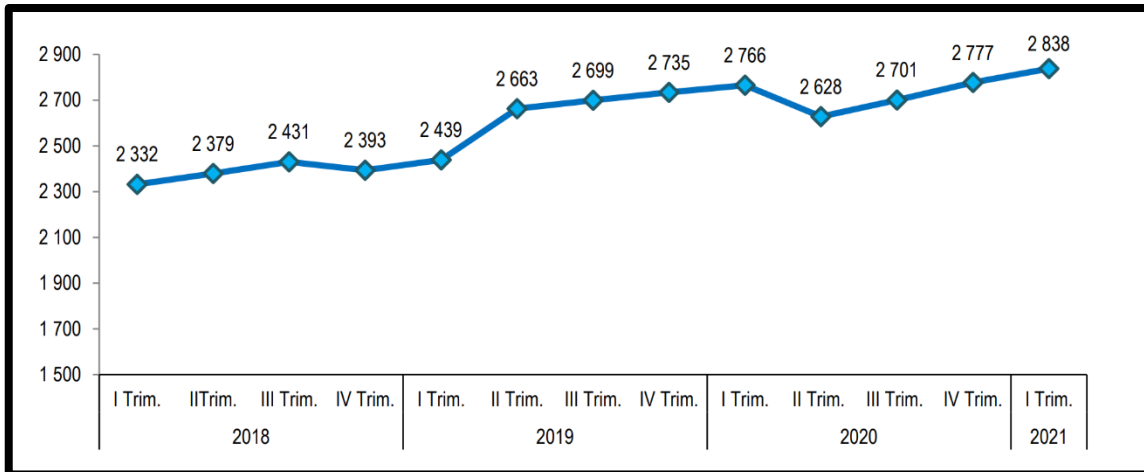
De acuerdo a lo mencionado por SYNEX Corporation (2022), en los últimos dos años, debido al Covid-19, las empresas han tenido que invertir en diversas transformaciones para garantizar la continuidad del negocio. Por tanto, era necesario adoptar el modelo de trabajo híbrido, siendo la tecnología un elemento clave para las adaptaciones necesarias. (SYNEX WESTCON-COMSTOR, 2022).

Para conocer cuál es la estrategia óptima que se adapta a nuestro plan de negocio, se describen las diferencias entre los modelos CAPEX (Capital Expenditure) y OPEX (Operational Expenditures). De acuerdo con C&A Systems México (2020), CAPEX es el término para gasto de capital, el cual indica la cantidad de dinero gastado en la compra de bienes de capital de una empresa, los cuales son costos fijos que luego se amortizan. Por lo tanto, el modelo OPEX se utiliza para los costos operativos, que indica el capital utilizado para mantener o mejorar los activos físicos de una empresa, lo cual se traduce en costos tecnológicos que se convierten en costos variables (C&A Systems, 2020).

Según INEI, en el informe técnico "Demografía Empresarial en el Perú" (2021), al 31

de marzo de 2021, el número de empresas activas inscritas en el Registro Central de Empresas y Sucursales ascendía a 2 millones 838 494 empresas, aumentando el número del 2,6% respecto al mismo período de 2020. También cabe señalar que la tasa de natalidad, relación de empresas creadas en el 1T 2021 sobre el número de empresas al cierre del período, representó el 2,4% del total, mientras que la tasa de mortalidad fue de 0,3% para una tasa de volatilidad neta de 2,1% (INEI, 2021).

Figura 9.1. Stock de Empresas por Trimestre en el Perú, 2018-2021 (miles)



Fuente: INEI (2021), - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

A continuación, se presentarán los presupuestos de TI en las soluciones y tecnologías adecuadas, y las principales inversiones en TI.

9.1. Objetivos del Plan de Tecnologías de la Información

- Desarrollar una adecuada gestión de calidad, mediante la implementación de la infraestructura tecnológica de la empresa.
- Asegurar la operación del plan de negocio, tanto operativa como administrativa.
- Definir las estrategias de inversión de la infraestructura tecnológica de la empresa.
- Establecer políticas de outsourcing de TI para software, backup, atención al cliente.
- Garantizar la usabilidad de la plataforma comercial, a través de canales preestablecidos como el sitio web y las redes sociales.
- Preservar y mantener la seguridad informática de la compañía.

9.2. Estrategia del Plan de IT

9.2.1. Software para la Gestión Administrativa

El software de gestión administrativa será ejecutado a cargo de la empresa Starsoft,

para el registro de:

- Contabilidad
- Activo fijo
- Inventarios
- Caja y bancos
- Compras
- Costos
- Ctas. por cobrar
- Ctas. por pagar
- Planilla
- Ventas

Starsoft es una empresa peruana, las cuales están presentes en Latinoamérica y ofrecen en la actualidad tres tipos de software: ERP Gold Edition, ERP PYMES Edition y FACTRON. Cuenta con los siguientes productos:

Tabla 9.1. Planes de Productos

PRODUCTO
STARSOFT versión Gold Edition
STARSOFT versión PYMES
CONTABILIDAD
PLANILLAS
COSTOS
VENTAS
E-COMMERCE
PORTALES WEB
APP STARSOFT DIGITAL
FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

Fuente: Starsoft (2022). Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 9.2. Planes de Servicios

SERVICIOS
Soporte Digital UX
Nueva App Starsoft Digital
Actualización de Software
Soporte de Emergencia

Helpdesk Extendido
Chat de Atención al cliente
Academia Virtual

Fuente: Starsoft (2022). Elaborado por los autores de esta tesis.

Para este plan de negocios se ejecuta la versión STARSOFT PYMES, ya que está dirigido a las pequeñas y medianas empresas que tienen planes de crecimiento mediante el uso de tecnologías de la información, reducir los costos operativos, aumentar la productividad de los empleados, mediante el análisis de la información analítica oportuna para la toma de decisiones, eficiencia en el control de gestión y eliminación de tareas administrativas, lo que mejorar la automatización y digitalización del plan de negocios.

Figura 9.2. Productos y Servicios de STARSOFT Versión Pymes



Fuente: Starsoft (2022). Elaborado por los autores de esta tesis.

9.3. Recursos de IT

Los recursos de tecnología de la información, se dividen en dos partes: interno y externo.

Interno: Hardware de administración de operaciones empresariales que incluye computadoras portátiles, impresoras, teléfonos, celulares, discos duros externos, monitores, servidores de almacenamiento de datos, enrutadores inalámbricos, etc. La aplicación VPN se utiliza para garantizar la seguridad de la información compartida por los empleados de la empresa.

Externo: Software y redes para la gestión administrativa y operativa de la empresa, lo que incluye tanto servidor ERP, servicio tercerizado de creación, diseño y administración de página web a medida, dominio y hosting, administración de las redes sociales como Facebook e Instagram, servicio de atención al cliente, para sugerencias y, finalmente, suscriptores y emailing; con el fin de tener un sitio web económico con alojamiento principal de página web y correos corporativos, integrando y automatizando los principales procesos y datos del plan de negocio.

Tabla 9.3. Estrategia Tecnológica

Servicio	Externo (tercerizado)
Sistema Servidor ERP	X
Plataforma Web	X
Dominio	X
Hosting	X
Sistema de facturación electrónica	X
Chat de Atención al cliente	X
Sistema de gestión interna	X
Canal de contacto	X
Emailing	X

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

9.4. Estructura de la Página Web

Para desarrollar esta información, a continuación, se presenta la estructura de la página web, la cual mantendrá la originalidad y la misión del negocio, bajo un diseño y desarrollo web a medida. Para ello se trabajará con la empresa PYME WEB PERU, tanto para la creación de la página web administrable como las direcciones de correo corporativo. Esto permitirá, tener un enfoque centrado en el usuario cuando navegue por la web, en donde el servidor mandará el mismo código HTML a los diferentes dispositivos, según corresponda conforme al tamaño de la pantalla.

Pyme Web Perú es una agencia, especialista en diseño UI/UX para lograr el desarrollo de páginas webs orientado a generar oportunidades de ventas y convertir visitantes a potenciales clientes.

Figura 9.3. Paquetes de Diseño Web

The image displays three web design packages side-by-side. Each package has a colored header and a list of features. The 'Mype S/ 590 inc. IGV' package is green, 'Pyme' is orange, and 'Plus' is purple. Each package includes a 'Contactar por:' section with buttons for WhatsApp and Correo.

Package	Features
Mype S/ 590 inc. IGV Ideal para emprender con todo lo necesario para ofrecer tus servicios, brindándote la seriedad del caso.	TuEmpresa.com Multi dispositivo Diseño Web Moderno Hasta 4 páginas 3 Correos corporativos Soporte técnico Ubicación en mapa google Formulario de contacto Banner animados Enlaces sociales Chat Whatsapp
Pyme Ademas de disfrutar lo ideal del pack MYPE, podrás mostrar tus productos y vender a través de whatsapp.	Incluye todo el pack MYPE 2 correos corporativos Catálogo de productos Integración con redes sociales Sitio Web 100% Administrable Análítica Web Garantía Pyme Web Perú
Plus Agregamos mas funcionalidades y mucha mas personalización que acelerar el crecimiento de tu sitio web.	Incluye todo el pack PYME 3 Correos corporativos Desarrollo web a medida Número de páginas a medida Acepta pagos online Optimización SEO Plus

Fuente: Pyme WEB Peru (2021)

A continuación, se detalla la propuesta de la plataforma Web, versión Pyme:

- Creación del dominio funnydrops.com
- Multidispositivo
- Diseño Web Moderno
- Hasta 4 páginas
- Correos corporativos
- Catálogos de productos
- Soporte técnico
- Ubicación en google maps
- Formulario de contacto
- Banners animados
- Integración con redes sociales
- Sitio Web 100% Administrableales
- Análítica Web
- Chat WhatsApp
- Garantía

9.5. CiberSeguridad

Con el desarrollo y la implementación de nuevos software y programas de gestión de

información basados en la nube, también ha aumentado el interés por el robo de información por parte de piratas informáticos y las infiltraciones externas que secuestran bases de datos, especialmente en el caso de transacciones electrónicas. Por otro lado, pueden ser atacantes dirigidos o malware oportunista.

Según el sitio web de Kaspersky (2022), existen tipos de amenazas cibernéticas, a saber: el delito cibernético incluye agentes individuales o grupos que atacan sistemas con fines de lucro o causan interrupciones, los ataques cibernéticos a menudo incluyen la recopilación de información con fines políticos y, finalmente, el terrorismo cibernético que tiene como objetivo proporcionar debilitar los sistemas electrónicos para causar pánico o miedo. (Kaspersky, s.f.).

Por todo lo mencionado anteriormente, se debe adoptar medidas para proteger la data de la compañía, mediante la actualización de software, tener en cuenta la descarga de archivos, copias de seguridad o backup, para resolver las incidencias de seguridad con rapidez.

Seguidamente se detallan las actividades para proteger la seguridad de la plataforma:

- Seguridad de hosting: contratar un servidor para monitorear actividades sospechosas y evitar el riesgo de hackeo, virus o robo de identidad.
- Dominio: con certificado SSL (para evitar la clonación y phishing).
- Instalación y renovación de antivirus en las laptops y computadores.
- Autenticación de varios factores y códigos al ingresar a las computadoras.
- Uso rutinario de firewall para bloquear el tráfico de correo no deseado y spam.
- Implementar una política interna de permisos y control de acceso a la red
- Establecer una política de protección de datos personales.
- Crear una estructura para las rutinas de mantenimiento y actualización de software.
- Gestión de claves con usuario y contraseña para acceso a ordenador y correo electrónico.

9.6. Presupuesto del Plan Sistemas y Tecnología de la Información

De acuerdo a la información adquirida, se ha considerado el siguiente presupuesto tentativo para la implementación del plan de TI.

Tabla 9.4. Presupuesto del Plan Sistemas y Tecnología de la Información

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio Contable	S/8,400.00	S/8,400.00	S/8,400.00	S/8,400.00	S/8,400.00
Servicio Facturación Electrónica	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00
Erp Starsoft Versón Pyme Edition	S/7,092.00	S/7,092.00	S/7,092.00	S/7,092.00	S/7,092.00
Suministros De Computo	S/18,750.00	S/18,750.00	S/18,750.00	S/18,750.00	S/18,750.00
Servicio Internet Y Telefonía Móvil	S/2,900.00	S/2,900.00	S/2,900.00	S/2,900.00	S/2,900.00
Inversiones Futuras					
Impresora Canon				S/300.00	
Impresora Brother				S/400.00	
Impresora Hp				S/200.00	
3 Impresora Epson Matricial				S/700.00	
7 Computadoras				S/1,540.00	
1 Cpu + Monitor Lg 19.5				S/1,737.29	
Sub Total	S/39,542.00	S/39,542.00	S/39,542.00	S/44,419.29	S/39,542.00
Total	S/39,542.00	S/39,542.00	S/39,542.00	S/44,419.29	S/39,542.00

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

9.7. Conclusiones del Plan Sistemas y Tecnología de la Información

Se propone invertir en recursos y herramientas digitales básicas para que el plan de TI trabaje de manera óptima, para llevar a cabo la puesta en marcha del plan de negocios y la realización de la propuesta de marketing digital.

El fin de trabajar con un software administrativo que sea 100% web, garantiza que los usuarios puedan subir y almacenar archivos en la nube desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Esta implementación y soporte técnico se subcontratará a un proveedor con personal calificado. El costo de implementación es de S/ 7,200; para lo cual se trabajará con una empresa especializada en desarrollo de software, brindando soporte en línea de todo el sistema y capacitación permanente de los empleados.

La web de funnydrops.com será tipo “responsive web design” para que pueda adaptarse a los diferentes dispositivos que existen en el mercado, sobre todo en tablets y smartphones; lo que hace posible que el sitio web se vea más accesible y a la vez que sea fácil de usar y navegar en él.

En el mercado peruano y latinoamericano existen varios proveedores para todos los servicios requeridos para lograr la gestión, instalación y mantenimiento de toda la plataforma, desde el software para la gestión administrativa y facturación, hasta el diseño y hosting de la web; por tanto, se definió en que se deben externalizar los servicios de IT, para una correcta gestión de la infraestructura tecnológica y encargarlos a empresas especializadas en el sector, para que pueda brindar soluciones de manera inmediata.

Finalmente, para evitar que la empresa se infecte con un con algún tipo de virus o ciberataques, se pretende establecer un protocolo de ciberseguridad, tanto los colaboradores y también para los clientes que ingresen a la web, mediante un alineamiento de la ley 29733, que hace referencia a la protección de datos personales, que mantiene la confidencialidad e integridad de los usuarios.

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

En plan financiero se desarrollará la evaluación económica, en la cual se usará la información de los datos recolectados en la investigación de mercados para determinar la demanda estimada en unidades de potenciadores de sabor líquido para agua y en ingresos, como también las inversiones en activos, así como el financiamiento y los gastos proyectados de los planes anteriores. Asimismo, se evaluará los indicadores financieros VAN, TIR, Periodo de recuperación y punto muerto.

10.1. Objetivos Financieros

- Determinar la proyección de la demanda para el horizonte de 5 años y los ingresos del mismo.
- Determinar los gastos en activos fijos e intangibles como la proyección de gastos de operación.
- Determinar el flujo de caja para primer año con el objetivo de identificar el capital de trabajo para el año 1.
- Proyectar el flujo de caja y los estados de resultado al horizonte de 5 años con el fin de determinar los indicadores financiero del proyecto y evaluar su factibilidad.

10.2. Supuesto de la Evaluación

- La moneda a utilizar será el Sol.
- No se considerará IGV (18%) para los flujos y proyecciones.
- La evaluación económica no considera inflación debido a que se asume que esta afecta de igual manera a la venta de potenciadores de sabor líquido y la compra de insumos, materiales o activos a lo largo del horizonte de tiempo del proyecto.
- La evaluación se realizará en un horizonte de 5 años, ya que los accionistas buscan el retorno de su inversión antes de que culmine dicho horizonte de evaluación.
- Se considera 29.5% de IR.
- Los accionistas realizan un aporte de capital del 100% de las inversiones.
- No se contará con repartición de utilidades a los trabajadores, ya que se cuenta con menos de 20 colaboradores.

10.3. Proyección de la Demanda

Según los objetivos de market share corto y largo plazo se determinó una participación inicial del 3.54% y al lapso de 5 años lograr un crecimiento del 12%. Además, se consideró

un crecimiento poblacional anual de 0.90% según INEI para la proyección de 5 años del mercado potencial, y una intención de compra del 84.4% para determinar el mercado objetivo en personas.

Tabla 10.1. Proyección de Mercado Potencial y Objetivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Potencial	319572	322448	325350	328278	331233
Mercado Objetivo (Intención de Compra)	269719	272146	274596	277067	279561

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 10.2 Proyección de Compradores de Funny Drops

Participación	3.54%	5.04%	7.20%	9.60%	12.00%
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compradores	9548	13716	19771	26598	33547

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Se determinó la frecuencia de consumo mensual y anual de los potenciadores de sabor líquido para agua con los datos obtenidos en las encuestas realizadas

Tabla 10.3. Cálculo de Frecuencia de Consumo Mensual y Anual

Frecuencia de consumo	Declaración	Veces por Mes	Resultado
1 vez al mes	30%	1.00	0.3
2 a 3 veces por mes	60%	2.50	1.5
4 a 5 veces por mes	10%	4.50	0.45
Frecuencia Mensual			2.25
Frecuencia Anual			27

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Según frecuencia anual de consumo, se procede a determinar el consumo proyectado de potenciadores de sabor líquido para aguas.

Tabla 10.4. Proyección de Mercado Específico de Envases

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	9548.04439	13716.1703	19770.8798	26598.4237	33547.2618
Frecuencia anual	27	27	27	27	27
Mercado específico en envases	257797	370337	533814	718157	905776
Crecimiento Anual		44%	44%	35%	26%

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.4. Ingresos por Ventas

Para determinar los ingresos por ventas, se considera lo visto en la estrategia de precio del plan de marketing, donde calculamos el precio promedio que las personas estarían dispuestas a comprar los potenciadores de sabor líquido, según la investigación cuantitativa de mercado. Se obtuvo que el precio promedio es de S/ 17,31 el cual es redondeado a S/ 17,50, el cual cubre los costos del plan de negocio y el COK de los accionistas.

Considerando el precio promedio redondeado de S/ 17,50, se procede a determinar los ingresos con IGV y sin IGV.

Tabla 10.5. Determinación del Precio Promedio de Venta

Rango de precio	Declaración	Precio Promedio	Resultado
13 a 15 soles	20.60%	S/ 14	2.88
16 a 18	57.30%	S/ 17	9.74
19 a 21	15.40%	S/ 20	3.08
22 a 24	5.50%	S/ 23	1.27
25 a 27	1.30%	S/ 26	0.34
Precio Promedio			S/ 17.31
Precio Redondeado			S/ 17.5
Precio sin IGV			S/ 14.83
Precio sin Margen de la cadena			S/ 12.36

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Tabla 10.6. Proyección de Ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado específico en envases	257797	370337	533814	718157	905776
Precio	12.36	12.36	12.36	12.36	12.36
Total Ventas sin IGV	3,186,052.95	4,576,900.06	6,597,274.52	8,875,533.32	11,194,266.39
Funny Drop Limonada	796,513.24	1,144,225.02	1,649,318.63	1,952,617.33	2,126,910.61
Funny Drop Maracuya	1,115,118.53	1,601,915.02	2,309,046.08	2,573,904.66	3,022,451.93
Funny Drop Fresa	1,274,421.18	1,830,760.02	2,638,909.81	3,461,457.99	4,141,878.57
Funny Drop Fresa Vitamina B	-	-	-	887,553.33	1,343,311.97
Funny Drop Maracuya Rehidratante	-	-	-	-	559,713.32

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.5. Inversión

10.5.1. Inversión en Activos Fijos

Con la finalidad de poner en marcha y en operación el proyecto, se planea adquirir activos tales como: Maquinaria y equipos para que los empleados administrativos realicen sus funciones de manera adecuada. Finalmente, se está considerando el equipo de transporte que servirá para la distribución de los potenciadores de sabor líquidos a los almacenes de nuestros clientes.

Tabla 10.7. Inversión en Activo Fijo

Activo Fijo	Cantidad	C.U.	Costo Total (Sin IGV)	Costo Total (Con IGV)	Tasa de depreciación	Vida útil equivalente	Depreciación Anual
Mezclador y homogenizador (Mixer Tank)	1	S/7,098.00	S/7,098.00	S/8,375.64	10%	10 años	S/709.80
Bottle washing machine	1	S/16,380.00	S/16,380.00	S/19,328.40	10%	10 años	S/1,638.00
Electronic liquid filling machine	1	S/19,305.00	S/19,305.00	S/22,779.90	10%	10 años	S/1,930.50
Automatic multi head rotary capping machine	1	S/36,601.50	S/36,601.50	S/43,189.77	10%	10 años	S/3,660.15
Etiquetadora automática tipo manga con horno de termoencogido	1	S/51,577.50	S/51,577.50	S/60,861.45	10%	10 años	S/5,157.75
Maquinaria y equipo			S/130,962.00	S/154,535.16			
Laptops	2	S/2,500.00	S/5,000.00	S/5,192.00	20%	5 años	S/1,000.00
Computadoras	5	S/1,100.00	S/5,500.00	S/6,490.00	20%	5 años	S/1,100.00
Impresora Canon	1	S/300.00	S/300.00	S/354.00	20%	5 años	S/60.00
Escritorios	5	S/250.00	S/1,250.00	S/1,475.00	10%	10 años	S/125.00
Sillas giratorias	7	S/237.29	S/1,661.03	S/1,960.02	10%	10 años	S/166.10
Mesa reuniones	1	S/500.00	S/500.00	S/590.00	10%	10 años	S/50.00
Rack de almacenamiento	1	S/30,000.00	S/30,000.00	S/35,400.00	10%	10 años	S/3,000.00
Archivador mueble	2	S/400.00	S/800.00	S/944.00	10%	10 años	S/80.00
Muebles y enseres			S/45,011.03	S/52,405.02			
Compra de furgón Volkswagen	1	S/97,500.00	S/97,500.00	S/115,050.00	20%	5 años	S/19,500.00
Equipo De transporte			S/97,500.00	S/115,050.00			
Total Activo Fijo			S/273,473.03	S/321,990.18			S/38,177.30

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.5.2. Inversión en Activo Intangible

Según la norma internacional de contabilidad, “un activo intangible es un recurso muy valioso para la empresa, y su principal característica es que es un activo identificable, sin sustancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos, que pueden generar una gran ventaja competitiva en la compañía si son gestionados correctamente (Economipedia, s.f.).

Tabla 10.8. Inversión en Activo Intangible

Activo Intangible	Cant.	C.U.	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Licencia Sistema De Erp + Facturación Electrónica	1	S/2,145.00	S/2,145.00	S/2,531.10
Licencia Pagina Web	1	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,540.00
Costo de instalación de planta	1	S/80,000.00	S/80,000.00	S/94,400.00
Licencia de Administración Redes Sociales	1	S/800.00	S/800.00	S/944.00
Licencia de Hosting Para Correo Electrónico	1	S/1,800.00	S/1,800.00	S/2,124.00
Total Activo Intangible			S/87,745.00	S/103,539.10

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.5.3. Inversión de Capital en Trabajo

En cuanto al capital de trabajo se ha identificado los recursos financieros que se necesitará para la puesta en marcha y funcionamiento de las actividades del plan de negocio, con el fin de cubrir los gastos básicos.

Tabla 10.9. Inversión en Capital de Trabajo

**INVERSION EN CAPITAL
DE TRABAJO**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos													
Ventas	109,858	126,336	145,287	167,080	192,142	220,963	254,107	292,223	336,057	386,465	444,435	511,100	3,186,052
Total, Ingresos				109,858	126,336	145,287	167,080	192,142	220,963	254,107	292,223	336,057	1,844,052
Egresos Operativos													
MOD	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	22,692	272,304
Gastos De Fabricación	25,721	29,579	34,015	39,118	44,985	51,733	59,493	68,417	78,680	90,482	104,054	119,662	745,940
Gatos De ADM	2,400	2,760	3,174	3,651	4,198	4,828	5,552	6,385	7,343	8,444	9,711	11,167	69,614
Gastos De VTS	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712	152,544
Gastos De MKT	24,067	26,599	29,512	32,862	36,714	41,143	46,237	52,096	58,833	66,580	75,490	85,736	575,870
Margen De La Cadena													0
Debito Fiscal	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	33,837	406,049
IR	78324	78324	78324	78324	78324	78324	78324	78324	78324	78324	78324	78324	939,885
Total, Egresos	199,753	206,504	214,267	223,195	233,462	245,270	258,848	274,463	292,421	313,072	336,820	364,131	3,162,206
Saldo De Caja Operativo	-199,753	206,504	214,267	113,338	107,126	-99,983	-91,768	-82,322	-71,458	-58,964	-44,597	-28,074	1,318,154

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

La inversión total del proyecto está conformada por la inversión en activo fijo, activo intangible, y capital de trabajo, según se visualiza en la tabla a continuación.

Tabla 10.10. Costo de la Inversión en el Proyecto

Inversión Total	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Activo Fijo	273,473	322,698
Activo Intangible	87,745	103,539
Capital De Trabajo	1,318,154	1,555,422
Inversión Total	1,679,372	1,981,659

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Posteriormente, en el año 4, se realizarán inversiones en activo fijo e intangible, debido a que se requiere la compra de montacarga, camión para despacho y los mobiliarios y equipos de oficina, para agilizar los pedidos de manera óptima mediante la actualización de un software de planificación.

Tabla 10.11. Inversiones Futuras

Inversiones Futuras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tasa de depreciación	Vida útil equivalente	Depreciación anual
Montacarga	-	-	-	S/57,850	-	20%	5	S/11,570
Transpaleta De Montacarga	-	-	-	S/1,121	-	20%	5	S/224
Compra De Camion Volkswagen Mod. 9170	-	-	-	S/118,650	-	20%	5	S/23,730
5 Silla Modelo Marsella Color Negro De Oficina	-	-	-	S/1,186	-	10%	10	S/119
2 Silla Giratoria Con Base Cromada	-	-	-	S/475	-	10%	10	S/47
Impresora Canon	-	-	-	S/300	-	10%	10	S/30
Impresora Brother	-	-	-	S/400	-	10%	10	S/40
Impresora Hp	-	-	-	S/200	-	10%	10	S/20
3 Impresora Epson Matricial	-	-	-	S/700	-	10%	10	S/70
7 Computadoras	-	-	-	S/1,540	-	10%	10	S/154
1 Cpu + Monitor Lg 19.5	-	-	-	S/1,737	-	10%	10	S/174
Total Activo Tangible				S/184,160				S/36,178
Sistema Erp Indusoft, Integrado Con Facifact.				S/62,000				
Total Activo Intangible				S/62,000				

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.6. Financiamiento

Con respecto a la estructura de Capital Propio, tendrá el aporte de los 04 socios para poder en porcentajes iguales.

Tabla 10.12. Cuadro de la Estructura de Financiamiento Propio

Estructura de financiamiento	Aporte	Participación
Gloria Vásquez	S/495,415	25%
Mauricio García	S/495,415	25%
Paul Huachos	S/495,415	25%
Juan Carlos Quintana	S/495,415	25%
TOTAL	S/1,981,659	100%

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.7. Proyecciones de Egresos

A continuación, se realizarán las proyecciones de los diferentes egresos con la finalidad de proyectar el flujo de caja

Tabla 10.13. Proyección de Compra Materia Prima

Proyección Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ácido malico	S/10,589	S/15,212	S/21,927	S/29,499	S/37,206
Ácido cítrico	S/8,914	S/12,805	S/18,458	S/24,832	S/31,320
Sabor Natural	S/138,804	S/199,398	S/287,419	S/386,674	S/487,692
Sucralosa	S/14,484	S/20,806	S/29,991	S/40,348	S/50,889
Acesulfamo-K	S/10,986	S/15,782	S/22,748	S/30,604	S/38,600
Citrato de potasio	S/719	S/1,033	S/1,489	S/2,003	S/2,526
Goma Arábica	S/4,575	S/6,572	S/9,473	S/12,744	S/16,073
Sucrose acetate isobutyrate	S/980	S/1,408	S/2,030	S/2,731	S/3,444
Colorante natural	S/13,741	S/19,739	S/28,452	S/38,278	S/48,278
Sorbato de potasio	S/1,035	S/1,486	S/2,143	S/2,883	S/3,636
Agua	S/3,978	S/5,715	S/8,238	S/11,083	S/13,978
Total	S/208,805	S/299,957	S/432,367	S/581,678	S/733,641

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

La proyección de materiales incluye todo lo referente al envase de los potenciadores de sabor líquido.

Tabla 10.14. Proyección de Compra de Materiales

Proyección Materiales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etiquetas de botellas 48 ml	42,966	61,723	88,969	119,693	150,963
Botellas 48 ml	171,865	246,891	355,876	478,772	603,851
Tapas Flip top	42,966	61,723	88,969	119,693	150,963
Total	257,797	370,337	533,814	718,157	905,776

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Acto seguido, se proyecta los gastos de MOD, que incluye sueldos de operarios y los beneficios de ley establecidas en el Perú.

Tabla 10.15. Proyección de Gastos de MOD

Proyección MOD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos					
Remuneraciones	S/198,600	S/208,530	S/218,957	S/229,904	S/241,400
Beneficios De Ley					
Gratificación	S/30,604	S/32,134	S/33,740	S/35,427	S/37,199
Cts	S/15,302	S/16,067	S/16,870	S/17,714	S/18,599
Essalud	S/17,874	S/18,768	S/19,706	S/20,691	S/21,726
Vacaciones	S/9,925	S/10,421	S/10,942	S/11,489	S/12,064
Sub Total	S/272,304	S/285,920	S/300,216	S/315,226	S/330,988
Total	S/272,304	S/285,920	S/300,216	S/315,226	S/330,988

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

El siguiente cuadro agrupa el detalle de los gastos proyectados de fabricación que forman parte del costo de ventas.

Tabla 10.16. Proyección de Gastos de Fabricación

Proyección Gastos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios					
Salarios del personal de manufactura	S/198,600	S/198,600	S/198,600	S/198,600	S/198,600
Beneficios De Ley					
Gratificación	S/30,604	S/30,604	S/30,604	S/30,604	S/30,604
Cts	S/15,302	S/15,302	S/15,302	S/15,302	S/15,302
Essalud	S/17,874	S/17,874	S/17,874	S/17,874	S/17,874
Vacaciones	S/9,925	S/9,925	S/9,925	S/9,925	S/9,925
Seguro Vida Ley					
Sub Total	S/272,304	S/272,304	S/272,304	S/272,304	S/272,304
Servicios					
Alquiler Local	S/185,656	S/185,656	S/185,656	S/185,656	S/185,656
Luz	S/53,045	S/76,201	S/109,838	S/147,769	S/186,374
Uniforme	S/4,741	S/4,741	S/4,741	S/4,741	S/4,741
Serv. de investigación, análisis y otros laboratorio	S/10,167	S/14,605	S/21,052	S/28,322	S/35,722
Desinfección Y Otros	S/553	S/794	S/1,144	S/1,539	S/1,941
Personal Limpieza	S/19,872	S/19,872	S/19,872	S/19,872	S/19,872
Mantenimiento De Maquinarias	S/5,304	S/7,620	S/10,984	S/14,777	S/18,637
Suministros					
Etiquetas De Botellas 48 MI	S/42,966	S/61,723	S/88,969	S/119,693	S/150,963
Botellas 48 MI	S/171,865	S/246,891	S/355,876	S/478,772	S/603,851
Tapas Flip Top 48 MI	S/42,966	S/61,723	S/88,969	S/119,693	S/150,963
Insumos					
Ácido malico	S/10,589	S/15,212	S/21,927	S/29,499	S/37,206
Ácido cítrico	S/8,914	S/12,805	S/18,458	S/24,832	S/31,320
Sabor Natural	S/138,804	S/199,398	S/287,419	S/386,674	S/487,692
Sucralosa	S/14,484	S/20,806	S/29,991	S/40,348	S/50,889
Acesulfamo-K	S/10,986	S/15,782	S/22,748	S/30,604	S/38,600
Citrato de potasio	S/719	S/1,033	S/1,489	S/2,003	S/2,526
Goma Arábica	S/4,575	S/6,572	S/9,473	S/12,744	S/16,073
Sucrose acetate isobutyrate	S/980	S/1,408	S/2,030	S/2,731	S/3,444
Colorante natural	S/13,741	S/19,739	S/28,452	S/38,278	S/48,278
Sorbato de potasio	S/1,035	S/1,486	S/2,143	S/2,883	S/3,636
Agua	S/3,978	S/5,715	S/8,238	S/11,083	S/13,978
Sub Total	S/745,940	S/979,783	S/1,319,468	S/1,702,512	S/2,092,360
Total	S/1,018,244	S/1,252,087	S/1,591,773	S/1,974,816	S/2,364,665

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

El proyectado del costo de ventas es el resumen de los cuadros explicados detalladamente anteriormente.

Tabla 10.17. Proyectado de Costo de Ventas

Costo De Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MOD	S/272,304	S/272,304	S/272,304	S/272,304	S/272,304
M.P	S/208,805	S/299,957	S/432,367	S/581,678	S/733,641
Materiales	S/257,797	S/370,337	S/533,814	S/718,157	S/905,776
Costos Indirectos De Fabricación	S/279,338	S/309,489	S/353,288	S/402,677	S/452,943
Total	S/1,018,244	S/1,252,087	S/1,591,773	S/1,974,816	S/2,364,665

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Acto seguido, se realiza la proyección de gastos de administración.

Tabla 10.18. Proyección de Gastos de Administración

Proyección G.A	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	S/17,502	S/18,377	S/19,296	S/20,261	S/21,274
Beneficios De Ley					
Gratificación	S/1,500	S/1,575	S/1,654	S/1,736	S/1,823
Cts	S/750	S/788	S/827	S/868	S/912
Essalud	S/1,620	S/1,701	S/1,786	S/1,875	S/1,969
Vacaciones	S/1,500	S/1,575	S/1,654	S/1,736	S/1,823
Sub Total	S/22,872	S/24,016	S/25,216	S/26,477	S/27,801
Servicios					
Alquiler Local	S/2,400	S/2,400	S/2,400	S/2,400	S/2,400
Luz	S/2,400	S/2,520	S/2,646	S/2,778	S/2,917
Utiles De Oficina	S/2,400	S/2,520	S/2,646	S/2,778	S/2,917
Servicio Contable	S/8,400	S/8,820	S/9,261	S/9,724	S/10,210
Servicio Facturación Electronica	S/2,400	S/2,520	S/2,646	S/2,778	S/2,917
Erp Starsoft Versón Pyme Edition	S/7,092	S/7,447	S/7,819	S/8,210	S/8,620
Suministros De Computo	S/18,750	S/19,688	S/20,672	S/21,705	S/22,791
Servicio Internet Y Telefonía Móvil	S/2,900	S/3,045	S/3,197	S/3,357	S/3,525
Sub Total	S/46,742	S/48,959	S/51,287	S/53,731	S/56,298
Total	S/69,614	S/72,975	S/76,503	S/80,209	S/84,099

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Seguidamente, se procede a proyectar los gastos de ventas y marketing.

Tabla 10.19. Proyección de Gastos de Ventas y Marketing

Proyección G.V.M	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración	101,744	106,831	112,173	117,781	123,670
Beneficios de ley					
Gratificación	20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
CTS	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
Essalud	10,800	11,340	11,907	12,502	13,127
Vacaciones	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
Sub Total	152,544	160,171	168,180	176,589	185,418
Servicios					
Alquiler Local	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Luz	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
Servicio Diseño Pagina Web	3,000	3,150	3,308	3,473	3,647
Servicio Redes Sociales	800	840	882	926	972
Útiles De Oficina	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Materiales De Publicidad	65,345	67,723	71,105	74,236	81,423
Impulsadoras	183,521	183,521	91,761	91,761	91,761
Mercaderistas	132,204	132,204	132,204	264,408	264,408
Campaña Redes Sociales	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000
Sub Total	575,870	578,618	490,628	626,371	633,986
Total	728,414	738,789	658,808	802,960	819,404

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.8. Proyección de Estado de Resultados y Flujo de Caja

En el siguiente cuadro se proyecta los estados de resultados.

Tabla 10.20. Proyección de Estado de Resultados

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	3,186,053	4,576,900	6,597,275	8,875,533	11,194,266
Funny Drop Limonada	796,513	1,144,225	1,649,319	1,952,617	2,126,911
Funny Drop Maracuya	1,115,119	1,601,915	2,309,046	2,573,905	3,022,452
Funny Drop Fresa	1,274,421	1,830,760	2,638,910	3,461,458	4,141,879
Funny Drop Fresa Vitamina B	-	-	-	887,553	1,343,312
Funny Drop Maracuya Rehidratante	-	-	-	-	559,713
C. Ventas	1,018,244	1,252,087	1,591,773	1,974,816	2,364,665
Utilidad Bruta	2,167,809	3,324,813	5,005,502	6,900,717	8,829,602
Gastos adm	69,614	72,975	76,503	80,209	84,099
Gastos de V y M	728,414	738,789	658,808	802,960	819,404
Depreciación	38,177	38,177	38,177	38,177	38,177
Utilidad Operativa	1,331,603	2,474,872	4,232,013	5,979,372	7,887,921
Utilidad antes de IR	1,331,603	2,474,872	4,232,013	5,979,372	7,887,921
IR	939,886	1,350,186	1,946,196	2,618,282	3,302,309
Utilidad Neta	391,718	1,124,686	2,285,817	3,361,089	4,585,612

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

Por último, se proyecta el flujo de caja para determinar el flujo económico el servirá para la evaluación de los indicadores financieros.

Tabla 10.21. Proyección Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos							
Ventas		3,186,053	4,576,900	6,597,275	8,875,533	11,194,266	34,430,027
Total, Ingresos	0	3,186,053	4,576,900	6,597,275	8,875,533	11,194,266	34,430,027
Egresos Operativos							
Activo Fijo	273,473				184,160		457,633
Activo Intangible	87,745				62,000		149,745
Capital De Trabajo	1,318,154						1,318,154
M.P		208,805	299,957	432,367	581,678	733,641	2,256,448
Material De Empaque		257,797	370,337	533,814	718,157	905,776	2,785,881
MOD		272,304	285,920	300,216	315,226	330,988	1,504,653
Gastos Indirecto de Fabricación		279,338	295,874	325,376	359,755	394,260	1,654,603
Gastos de ADM		69,614	72,975	76,503	80,209	84,099	383,400
Gasto de VTS		642,230	738,789	658,808	802,960	819,404	3,662,191
Debito Fiscal		406,049	648,029	1,002,906	1,403,762	1,811,443	5,272,188
IR		939,886	1,350,186	1,946,196	2,618,282	3,302,309	10,156,858
Total, Egresos	1,679,372	3,076,023	4,062,066	5,276,186	7,126,189	8,381,919	29,601,754
Flujo De Caja Económico	-1,679,372	110,030	514,834	1,321,089	1,749,345	2,812,347	4,828,273
Saldo Acumulado	-1,679,372	-1,569,342	-1,054,508	266,581	2,015,926	4,828,273	4,828,273

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.6. Evaluación Financiera

10.6.1. Estructura de Capital

Se determinó el costo de capital del accionista asumiendo un retorno mínimo esperado de un 24.8%, según la fórmula de la tasa de descuento.

$$K_e = (1 + K_d) \times (1 + \text{Prima de riesgo}) - 1$$

Donde: $K_e = 24.8\%$

$K_d =$ se ha considerado un COCK del 20%

Prima de riesgo = porcentaje adicional para compensar el riesgo del accionista, se ha tomado una prima de riesgo del 4%

Con cual el $k_e = 24.80\%$

10.6.2. Recuperación de la Inversión (PRI)

Tabla 10.22. Cálculo del Indicador de Recuperación de la Inversión

**PERIODO DE RECUPERO DE LA
INVERSION CONTABLE**

Periodo De Recuperación De La Inversión Contable	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Financiero	-1,679,372	110,030	514,834	1,321,089	1,749,345	2,812,347
Flujo Acumulado	-1,679,372	-1,569,342	-1,054,508	266,581	2,015,926	4,828,273
Año que termina los flujos negativos	3					
Valor del último flujo negativo	1,054,508					
Primer flujo positivo	1,321,089					

PERIODO DE RECUPERACION 3.86

AÑOS 3.80

**El periodo de recuperación de la
inversión es 3.86 años**

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

10.6.3. Indicadores

Tabla 10.23. Indicadores

Costo de oportunidad	24.80%
TIR	42.76%
VAN	1,069,092
Inversión año 0	1,679,372
% capital propio	100%
Kd	20%
Ke	24.80%
PR	3.80

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis.

De acuerdo a los resultados el VAN es mayor a cero, de acuerdo a eso se genera un valor adicional de 1,069,092 soles, como también la tasa de retorno (TIR) es de 42.76% la cual es mayor KE. De acuerdo a estos resultados podemos afirmar la factibilidad del proyecto.

10.6.4. Análisis de Punto Muerto

Este análisis también llamado umbral de rentabilidad es el número de unidades mínimas que una compañía necesita vender, para que la rentabilidad en ese momento sea cero. En otras palabras, cuando los costos totales son iguales a los ingresos por venta. Es así que, a partir de ese momento el producto será rentable para la empresa, teniendo un volumen mínimo de venta y producción. Conforme a lo señalado se ha calculado el umbral de rentabilidad en 138,289 unidades.

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio por unidad} - \text{Costos variables}}$$

$$\text{Umbral de rentabilidad para el PSL} = 138,289 \text{ unidades}$$

Fuente: Elaboración propia.

10.7. Conclusiones del Plan Financiero

Según los objetivos de market share corto y largo plazo se determinó una participación inicial del 3.54% y al lapso de 5 años lograr un crecimiento del 12%. Además, se consideró un crecimiento poblacional anual de 0.90% según INEI para la proyección de 5 años del mercado potencial, y una intención de compra del 84.4% para determinar el mercado objetivo en personas.

De acuerdo a los resultados obtenido en la evaluación financiera se puede afirmar la factibilidad del proyecto ya que se obtuvo un VAN de 1,069,092 soles y una TIR del 42.76%, la cual es mayor al KE el cual es de un 24.80%. Con respecto PRI del proyecto se determinó que es de 3.8 años estando dentro de lo esperado por los accionistas.

CONCLUSIONES

Según la investigación y análisis realizado sobre el presente plan de negocios, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Los potenciadores de sabor líquido son productos que mantienen un crecimiento considerable en el mediano plazo a una tasa anual global del 8% hasta el 2025, en Estados Unidos, Europa y Asia. Al ser productos cero calorías, sin azúcar añadida, son los sustitutos ideales para aquellas personas que desean evitar las gaseosas y para aquellas que consideran al agua como aburrida por tener la característica principal, ser insípida. Es por ello, que consideramos según la evidencia presentada en el plan de negocios, un producto realizable, rentable y sobre todo que podría tener un lugar en el mercado como nueva categoría.
- Por lo general, según lo apreciado en las entrevistas a expertos y las encuestas realizadas, muestran predisposición al consumo, aceptación del público objetivo y que no habría ningún problema en el lanzamiento por considerar un producto innovador y que actualmente no se encuentra en el mercado. El producto según el estudio realizado, será comercializado al público a través del canal moderno y el reparto de los productos serían entregados en los centros de distribución de los clientes.
- Con respecto al plan estratégico se logró definir los objetivos de corto y largo plazo como base fundamental para la creación de los planes de marketing, operaciones, TI y finanzas como también la matriz de perfil competitivo, la matriz de la estrategia principal y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica con el fin de lograr los objetivos de largo plazo.
- En el plan de marketing se pudo plantear las estrategias tanto de trade marketing (Impulsadoras, mercaderismo y POP) como de marketing digital que permitirán lograr la proyección de crecimiento de share de mercado planteado en la proyección de la

demanda, como también definir los buyer persona y la estrategia de posicionamiento para tener éxito en la introducción de Funny Drops al mercado.

- Conforme a la investigación y análisis efectuado, el plan de operaciones aporta información importante acerca de la factibilidad para producir dicho producto de forma local. Porque los insumos que se emplearía, se pueden conseguir en Lima y también se contaría con una variedad de empresas que ofrecen insumos de grado alimentario para la industria de bebidas. Por tanto, se puede realizar un potenciador de sabor líquido con las mismas características y de igual calidad que los que se ofertan en el mercado de Estados Unidos.
- Se ha determinado que el plan de negocios es viable debido a que se obtuvo un VAN de 1,069,092 soles y una TIR del 42.76%, la cual es mayor al costo de oportunidad de los accionistas que es de un 24.80%. Con respecto al periodo de recuperación del proyecto es de 3.8 años estando dentro de lo esperado por los accionistas.

RECOMENDACIONES

- La primera recomendación Realizar dos nuevos estudios de mercados, el primero enfocado en estudiar al segmento NSE C+ con el fin de evaluar su intención de compra y la expansión a otros distritos de Lima, la segunda enfocada en la apertura de un nuevo canal de venta, el canal tradicional y la expansión a nivel nacional.
- Invertir en investigación y desarrollo con el fin de crear beneficios adicionales a los potenciadores de sabor líquido y patentarlos de esa manera incrementar las barreras de entrada a nuevos competidores a la categoría.
- Considerar dirigir la marca Funny Drops a otro segmento de mercado, como los menores de edad, con una presentación, sabores, diseño y campaña de marketing más acorde al segmento.
- Considerar un plan de Rebranding como contingencia en caso el escenario sea adverso a lo planificado. Por otro lado, de contar con una buena acogida por parte de los consumidores, se sugiere realizar una extensión de producto con nuevas formulaciones que puedan incluir innovaciones tales como: vitaminas, cafeína, con función energizante o rehidratantes.
- No disminuir los esfuerzos en trade marketing (Impulsadores, mercaderismo, material pop en el punto de venta), Hoy en día no se cuenta con competencia directa, pero en el mediano plazo ingresaran nuevos competidores y debemos mantener nuestra presencia como líderes de la categoría en los puntos de venta.
- Crear alianza estratégica con proveedores locales de la materia prima con el fin de controlar los costos de producción a lo largo del tiempo, y seguir en la búsqueda de nuevos proveedores internacionales que nos permita optimizar nuestros costos.

ANEXO I

GÓNDOLAS DE LA CATEGORÍA CONCENTRADOS EN EL CANAL MODERNO



PRINCIPALES MARCAS DE REFRESCOS EN POLVO



ANEXO II

ENTREVISTAS A EXPERTO – GUSTAVO REYES

Entrevista realizada a Gustavo Reyes, Gerente de Desarrollo de Categorías SSDs / Gerente Marketing Bebidas Carbonatadas de Arca Continental

Paul Huachos: La pregunta número uno. Según su experiencia, ¿la categoría de agua de mesa embotellada está en crecimiento o decrecimiento?

Gustavo Reyes: Todo va a depender del cristal con el que lo mires ya, les voy a explicar por qué les digo esto. Durante en general antes de la pandemia la categoría de agua embotellada venía creciendo como un avión en el mundo en general. Lo que sucedió justamente en la pandemia porque justo agua fue una de las categorías más golpeadas de todas las categorías de consumo ¿por qué? Porque ya al pasar a reclusión, tienes la disponibilidad del agua del caño el agua hervida no Entonces ya no comprabas agua embotellada y sí porque no le encuentras este en general como consumidor acá en el Perú no encuentran tanto valor, pero a nivel global el consumo de agua embotellada durante la pandemia se vio muy golpeado ahora con esta nueva normalidad y esta liberación de todos los encierros y todas las restricciones. Lógicamente contra el año anterior estamos teniendo crecimiento, pero contra el 2019 y recién se está comenzando a recuperar un poquito y ya se está vendiendo más que el 19 y ya con eso estas recuperando los niveles, para continuar con la tendencia de crecimiento. Entonces, sí consideras que el último año y medio es un hipo dentro una tendencia de largo plazo, es un hipo debido a una circunstancia excepcional que la pandemia mundial y que ya pasó o ya está a por terminar, yo te diría que si es una categoría en crecimiento.

Paul Huachos: Ah perfecto Ok, vamos con la segunda pregunta. Según su experiencia ¿Cuál es la proyección del agua embotellada en los próximos 5 años?

Gustavo Reyes: Va a seguir creciendo a nivel de mix, dentro de lo que se conoce como NABS (Non Alcoholic Beverages) o Non-Alcoholic-Ready-to-Drink (NARTD) que va a seguir creciendo a nivel de mix, como les decía, si venía creciendo la categoría, excepto el hipo que ha venido de la pandemia, pero es una categoría que tiene para seguir creciendo a nivel mediano y largo.

Gloria Vásquez: Profesor una consulta, ¿solamente crecería el agua embotellada? o ¿también todas las bebidas funcionales?

Gustavo Reyes: En general todas las bebidas no carbonatadas o puede llamarse bebidas carbonatadas funcionales también porque hay carbonatadas funcionales, se llaman new beverages dentro del mundo de las bebidas, estas categorías no son gaseosas.

Paul Huachos: Profesor y en cuanto a las bebidas carbonatadas (las gaseosas), ¿Cuál es la proyección y la situación actual?

Gustavo Reyes: Nosotros venimos creciendo, o sea, todo depende de la óptica como lo ves. Lo que sucede es que nosotros comparativamente con otros países de la región o del mundo nuestro consumo de bebidas gaseosas es pequeño, no es grande y en provincias es más pequeño aún, porque (el consumo) en los interiores es muy bajito, pero en las ciudades grandes también es muy bajo excepto Lima. Lima es la única que tiene, digamos, consumo de gaseosas a nivel mundial. Entonces, ¿qué es lo que sucede? Si bien es cierto es una categoría que, a nivel general, cuando tú hablas de las bebidas gaseosas se vienen reduciendo, no es el caso de Perú específicamente. Porque nuestros niveles de consumo son pequeños todavía.

Digamos que, la base del consumo en general se compone por niveles socioeconómicos también. Cuando mejora tu economía y tengas acceso a ciertos productos que te producen indulgencia, satisfacción, alegría o energía como son las bebidas gaseosas, definitivamente con un poco de mayor poder adquisitivo vas a tender a consumir, como todavía no consumes tanto o hay gente que no consume porque no tiene plata, entonces la tendencia es a crecer. Ahora, lo que sí creería yo, es que se crecería no tan a niveles doble dígito, como si podrían crecer otras bebidas.

Paul Huachos: ¿Cuál es la proyección de bebidas que avizoran de acá a cinco años?

Gustavo Reyes: En Perú se avizora que la categoría va a seguir creciendo, porque todavía hay un espacio de desarrollo de consumo. En general en Perú las bebidas que son ready to drink, es muy pequeño, no es que consumen muchas bebidas, y lo cierto es que también estos productos están ligados al poder adquisitivo, si de alguna manera lo que se ha logrado de acá a veinte o veinticinco años de crecimiento económico en el país real no el verso político sino la realidad, el per cápita ha aumentado y eso es positivo porque la gente ha empezado a migrar a otro sector de bebidas más artesanales, la gente que trabaja y tiene menos tiempo para preparar sus bebidas son personas que van en el segmento de este producto. En general cuando crece la economía el consumo de ready to drink crece también.

Gloria Vásquez: Dentro de todo el portafolio que hay en Arca Continental, de todas las categorías de bebidas ¿cuál es la que más se consume?

Gustavo Reyes: El 70% de consumo de todas las bebidas es la gaseosa, en la industria la mitad de la industria total es gaseosas.

Paul Huachos: El peruano consume agua embotellada, ¿de alguna manera tienen mapeado el consumo de agua hervida o agua de grifo?

Gustavo Reyes: nosotros le decimos tap water, tenemos mediciones sobre ello, el consumo en el Perú es bastante alto, pero no tengo la data de los litros que se toman mensual de agua de grifo.

Mauricio García: Usted nos puede decir si ¿este producto lo podemos encontrar en Perú?

Gustavo Reyes: No hay. Si recuerdo haberlo visto en algún momento. no recuerdo en donde lo vi, tal vez lo vi en Pharmax, no en un supermercado. Pero si me preguntas si lo he visto, si lo he visto.

Mauricio García: ¿Pero en supermercados?

Gustavo Reyes: No lo tengo mapeado en la cabeza. De Repente en el Wong de la planicie si, No podría confirmarte a ciencia cierta. Pero de que lo he visto en venta en el Perú, lo he visto. Pero no me acuerdo en dónde. Pero no es un mercado que sea grande, no está desarrollado. Pero sí existen algunas personas que lo compramos. Por ejemplo, yo soy bebedor de gaseosas, pero sin azúcar, es mi consumo regular en especial coca cola, no tomo Inca Kola, en mi momento de comida, solo tomo Inca Kola con chifa. incluso cuando como ceviche tomo coca cola, no me hace match. Yo no soy un buen tomador, porque yo tomo agua del caño. No le encuentro al agua embotellada ningún valor, si tú me preguntas trabajo en la marca, no trabajo viendo agua, pero si entiendo cuáles son los racionales, sé que existen mil beneficios, pero yo no soy un consumidor de agua embotellada, yo pudiendo tomar agua del caño es imposible que compre agua embotellada. A mí en general me parece aburrida, en ese espacio específico, en ese perfil la única forma en que tomo agua es con drops. por eso cada vez que viajo compro para un año.

Mauricio García: Así es como es que estamos orientando el trabajo, que el agua es aburrida e insípida.

Gustavo Reyes: Ya pero por ejemplo debemos de localizar en nuestro funnel, en el cuestionario, tiene que salir de tu cuestionario, te doy un ejemplo a mi esposa le parece horrible los drops, ella disfruta el agua pura.

Gloria Vasquez: Es de acuerdo a lo que usted dice

Gustavo Reyes: Es de acuerdo al perfil, pero al momento que describan el funnel, la herramienta que construyan como encuesta tiene que estar orientada a ver cómo se genera el funnel, tomas agua, si, dentro del agua te gusta con sabor o sin sabor, con azúcar, sin azúcar, ligeramente gasificada, sin gasificar, de acuerdo vas bajando. Los que te dicen que tal te parece el agua, divertida, aburrida, nada. Si te dicen nada vas bajando. Tomarías con algún sabor, si es que te damos la oportunidad mágica y que se vuelva casi una gaseosa, si ok check. Cuántos son estos 5% del total, entonces cuando haces tus corrida, el segmento de edad de 18 a 25 años, esos son 10 millones, de Miraflores y de san isidro estos son el 11% de los 10 millones ósea un millón cien, de ese millón empiezas a bajar todo, extrapolar y el 5% son los que te comprarían y ese lo conviertes en el potencial de clientes a los cuales le vas a vender, no es que le vas a vender, le vas a vender a una parte de ese potencial.

Paul Huachos: Claro, si bueno, dada la oportunidad, nosotros pensamos desarrollar un potenciador de sabor, entonces la pregunta es ¿Qué opina al respecto?

Gustavo Reyes: Yo les diría, que sí lo veo viable, pero tiene dos puntos importantes, que la gente que normalmente consume los drops, es porque los compra afuera, esa es una y dos deben de tener claridad de qué tamaño es el mercado que está dispuesto. Miren les voy a dar otro ejemplo, ustedes conocen la marca Aquarius, yo estuve en el inicio del proyecto, eso fue hace muchos años, como nace el proyecto, cuando tu tenías la pirámide de consumo de San Luis, un 8% consumía San Luis pero el agua le parecía aburrida y que estarían dispuesto a dar un premium price, si le dabas un agua con un sabor y así nace Aquarius. En ese espacio definió el potencial y tamaño de mercado y ahí es cuando hicimos el business case y lanzamos a Aquarius. Porque teníamos cierta certeza del tamaño de mercado que íbamos a tener. Yo les diría que trabajen mucho en el tema de la aceptación de las gotas, para ver si es interesante el mercado, ¿cómo lo pueden hacer?, hagan un piloto de la encuesta, no hay necesidad de hacer 100 encuestas, hagan una muestra de 20 encuestas, si te sale lo que estás buscando, ya puedes decir me siento tranquilo y voy con las 200, 300 encuestas y ya vamos a definir claramente el mercado, ya tienes un dibujo a mano alzada de que el negocio si puede ir

Mauricio García: Profesor, nosotros hemos salido a campo a todos los supermercados a buscar los potenciadores de sabor y no hemos encontrado. Lo más probable es que en algún momento se pudo haber vendido en Pharmax como usted dice, que la mayoría de cosas que traen son importadas.

Gustavo Reyes: O quizás yo lo que les digo. La pregunta que me hicieron fue. Si los había visto, Sí lo he visto. Pero no recuerdo hace cuantos años lo vi, tal vez fue hace 5 años.

Mauricio García: Pero hoy en día no se venden los potenciadores de sabor

Gustavo Reyes: Como yo te digo, en general, yo soy consumidor de drops. pero los compro cuando viajo.

Mauricio García: ¿Por qué aquí no los encuentra?

Gustavo Reyes: No los encuentro aquí en ni un supermercado por eso los traigo cuando viajo.

Mauricio García: Muchas Gracias por la entrevista profesor.

Gustavo Reyes: Gracias a ustedes.

ANEXO III

ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevista N° 01: Rafael Macías Arditto - Socio Consultor en CTD Partners

Moderador: ¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido aumentarían la ingesta diaria de agua?

Entrevistado: Yo creo que los potenciadores como categoría de producto son más una demanda derivada del producto principal, yo creo podría contribuir a mayor consumo de los que consumen, no creo que contribuya que más gente lo consuma digamos. Cuando yo trabajé en Coca Cola, en la marca de agua San Antonio, bueno que ya no existe, el agua tiene por características bases que es insípida, incolora, incolora. Si bien es el mejor líquido para refrescar e hidratarse, porque es el mejor llega a saturar porque no tiene ningún tipo de sabor, entonces cuando se lanza estos potenciadores, lo que hace es poder incrementar las oportunidades de consumo del agua, frente a las tradicionales cuando tengo sed o cuando hago deporte, pero también podría tomarlo cuando se me antoja tomar algún líquido cualquiera, que sea saludable y que digamos me entretenga, me divierta, me de lo que estoy buscando sin tener que tomar una gaseosa. Entonces yo sí creo que pueden aumentar el consumo de las personas que ya consumen, no sé hasta qué punto podría generar consumo adicional, respecto a las personas que toman gaseosa. Por ejemplo, estamos en una reunión de trabajo y puedo tener un tomatodo o un vasito con algún tipo de saborizante, sea sabor limonada, fresa, manzana, del sabor que me gusta, para romper ese nivel de saturación que en algún momento te da el agua y saber aprovecharlo. Ustedes saben que los potenciadores de sabor se han desarrollado otras alternativas que también tiene que ver con la categoría de consumo, hay potenciadores que convierten al agua en una bebida energética y hay potenciadores que convierten al agua en una bebida isotónica, eso generaría oportunidades adicionales y ahí sí podrían sustituir el consumo de una isotónica, llámese Gatorade, powerade o sporade de Aje o las otras bebidas energéticas. Yo creo que van a incentivar el consumo ósea va a penetrar más, no sé si lo va a ampliar, vas a tener más oportunidades de consumo

Moderador: Entonces ud. Cree que favorecería el consumo de potenciadores de sabor líquido?

Entrevistado: Sí, lo ampliaría más.

Moderador: La siguiente pregunta es ¿Considera que los potenciadores de sabor líquido se diferencian de las bebidas en polvo? ¿Por qué?

Entrevistado: Lo que se conocen como refrescos. Sí, uno por las ocasiones de consumo como te dije. Normalmente los refrescos son bebidas que tienen azúcar, en cambio los potenciadores de sabor no todos tienen azúcar, muchos de ellos son dietéticos y lo que buscan es mantener las propiedades bases del agua, porque es la bebida más natural. Si le agregas azúcar, ya no es todo lo saludable que tú quieres ¿no?.

Entonces, yo sí creo que son diferentes, tienen ocasiones de consumo totalmente diferentes. Tú no tomas un refresco para hacer deporte, tomas agua o una isotónica. Tu no tomas un refresco, para recuperarte de días pesados de trabajo, tomas una energética o tomas agua con un potenciador de sabor energético, con conceptos diferentes y hay que saberlo manejar en función a las oportunidades de consumo que tienen cada uno de estos productos, tanto refrescos como potenciadores, y lo otro, es que normalmente los refrescos vienen en polvo y ustedes están pensando lanzarlo en líquido.

Moderador: ¿En qué canales de venta considera usted? ¿Qué sería potencialmente atractivo para los potenciadores de sabor líquido? ¿Por qué?

Entrevistado: Inicialmente como es una categoría que ustedes están abriendo, yo creo que sin duda los modernos, porque son en donde están los consumidores más expuestos o más globalizados, que tienen más accesos a viajar y pueden que hayan tenido conocimiento del producto en experiencias de viajes a EE.UU o Europa. Pero, después cuando esto se masifique, debería tener el mismo tratamiento que cualquier otro producto de consumo masivo, debería de aplicarse la estrategia de distribución intensiva, donde hay una botella de agua, debería haber un potenciador al lado, porque son complementos.

Moderador: Sí, justo la siguiente pregunta es ¿Qué estrategia de distribución nos recomienda?

Entrevistado: Yo lo haría en canal moderno intensivo, a todos los supermercados, a todas las cadenas de farmacia importantes, porque venden isotónicos, energéticos y agua, y en algunos minimarkets de los distritos más modernos de Lima.

Moderador: Sí justamente en nuestro plan hemos considerado los distritos de Lima Moderna

Entrevistado: Bodegas, minimarkets que tienen alguna cadena, por ejemplo hay una bodega que es emblemática en San Isidro y que está a dos o tres cuadras del Hotel Los Delfines. Entonces, ese tipo de formato moderno de los tradicionales, no habría más que eso.

Moderador: Deberíamos hacer una investigación para conocer en dónde se encuentran esos minimarkets emblemáticos que ud. menciona.

Entrevistado: Sobretudo hoteles, donde llegan los turistas. Pero yo lo haría por pasos. Empezaría con canal moderno, formato supermercados, hipermercados, mayoristas tipo Macro, Mayorsa. Después, entraría a tiendas de conveniencia y farmacia, y en tercer nivel, al canal tradicional pero selectivo, los formatos más modernos del canal tradicional. Haría también alguna campaña de distribución tipo via Rappi.

Moderador: El consumidor al ser más exigente, constantemente busca practicidad e innovación. ¿Cree usted que los potenciadores de sabor líquido sólo deben estar dirigidos a nuestro mercado meta? ¿Por qué?

Entrevistado: Siempre los productos se dirigen a un mercado meta. Como todo hay etapa, ustedes van a ir al canal moderno, porque van a tener que buscar primero al consumidor más globalizado y que sin duda es el que van a encontrarlo en los puntos de ventas que estamos hablando, conforme se amplíe el conocimiento del producto y cuando se masifique al 100% el producto, ustedes van a tener que ampliar no solo con canales intermediarios sino también ir ampliando segmentos, por eso, ustedes cuando hagan la segmentación tienen que definir muy bien todos su targets actuales y todos los potenciales ok.

Miren lo que pasó con Red Bull, hizo primero una campaña muy enfocada. Primero, lanzaron el producto y se ubicaron en el canal moderno, porque estos productos eran consumidos por gente que viajaba afuera. Hoy día viajas muchísimo. Ahora me voy a Miami con mi esposa por 3 días. Hay mucha gente expuesta a productos globales, porque empezamos a incorporar productos a nuestro portafolio de consumo, que son los que consumimos fuera.

Moderador: ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado? Competencia indirecta

Entrevistado: Mira, estuve ahora en Miami. Vi y la verdad yo creo que no van a competir con ustedes, porque se refieren a la presentación en agua, ¿no? Ellos venden agua.

Moderador: Con respecto a la competencia directa o indirecta. ¿Usted cree que las otras marcas que están en EE.UU traerían el producto aquí a Perú?

Entrevistado: No mira, el único caso es Kraft de Heinz Food, y Nestlé, pero tienen una marca de agua de también, porque compró una empresa de agua en uno de los estados.

Moderador: Kraft tiene las marcas Crystal Light y Mio

Moderador: Por ejemplo, Wong que ha sacado una agua con sabor a piña y kion

Entrevistado: Lo que pasa, es que empiezan a lanzarte funcionales, lo cual los va a obligar a ustedes a sacar potenciadores de sabor no solamente energéticos - isotónicos, sino también funcionales o vitaminizados, que es la gran tendencia global, pero ustedes siempre van a vender el potenciador no agua. Lo que decías tu Gloria es circunstancial, si bien Kraft tiene Crystal Light o Danone de Nestlé, pero hace agua ok. Kraft hace el potenciador porque tiene refrescos, pero su marca de agua sigue siendo agua. Yo creo que el gran riesgo está por los que hacen refrescos

Moderador: Entonces las acciones que podrían tomar estas empresas es entonces: uno el tema de agua nula. ¿Pero qué acciones tomarían las empresas que hacen refrescos en polvo?

Entrevistador: Puede ser que Alicorp saque un potenciador pero en polvo. Yo al principio no entendía por qué ustedes querían sacar solo la presentación líquida, pero ahora entiendo que es porque buscan la diferenciación.

Moderador: En el caso de Alicorp, ellos tienen el refresco Life y los refrescos de la marca Clight rinden hasta 2 litros y está dividido en 2 partes. Entonces estas marcas podrían sacar el potenciador en formato en polvo.

Entrevistador: Analicen un poco la naturaleza del producto. Si te das cuenta los refrescos en polvo están diseñados en gran escala, son utilizados para contenidos de 1 litro, 2 litros o más. En cambio, los potenciadores son gotas por cada litro, tú puedes echarle a tu bebidas la cantidad de gotas que quieres y el sabor que quieres. Tu lo que quieres es quitarle el aburrimiento al agua ok. Normalmente ocurre que a tu tomotodo le vas a echar gotas para darle ese tono de sabor, que no empalague, pero que sea lo suficientemente atractivo para que haga divertida tu agua y sea más fácil tomarla, no sólo que refresque y que de alguna manera rompa ese aburrimiento en vez de simplemente tomar agua.

Moderador: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son las fortalezas de las empresas del rubro de bebidas no alcohólicas del mercado versus nuestra propuesta?

Entrevistado: La primera ventaja es que ustedes van a lanzar el producto de manera líquida, esto permite posicionar el concepto, la propuesta de valor en general del producto. Un potenciador de sabor no va a ser un refresco, es un mejorador del agua y que es hiper práctico, chiquito y lo puedes llevar en la cartera, en el bolsillo, en el maletín y lo puedes tener guardado por una semana. Puedes llevar tu tomatodo de agua al club, cada vez que haces deporte o cada vez que vas al gimnasio, si quieres tomar algo diferente más allá del agua, puedes utilizarlo.

Lo segundo, es que van a tener que sacar de todas maneras el potenciador en polvo, porque van a tener que cubrirse de las empresas de los refrescos en polvo, porque no creo que ellos respondan en líquido. Después, es la dimensión del mercado, por más que existan refrescos que podrían ser muy fácilmente calificados como potenciador de agua, pero son refrescos que son servidos para mesa, en cambio, ustedes no, porque le ponen sabor a donde quieras que vayas, rompes el aburrimiento del consumidor.

La practicidad es uno de los atributos que debe estar en la propuesta de valor de la marca que ustedes vayan a lanzar

Moderador: ¿En qué situaciones de consumo cree usted que las personas utilizarían el potenciador de sabor líquido?

Entrevistado: Asumiendo que la propuesta de valor va construida por la diferencia de producto que es líquido porque es práctico. La practicidad y la presentación son dos atributos importantes. Para romper el aburrimiento del consumidor voy cambiando los sabores, de acuerdo a lo que quiera.

Moderador: ¿Cuáles canales de comunicación considera usted que serían los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor líquido? ¿Qué acciones realizaría para dichos canales?

Entrevistado: Yo empezaría con redes sociales, full facebook, full instagram y youtube para que se vuelva viral, mucha publicidad en redes sociales. Usaría algún tipo de líder de opinión joven para indicar que se puede tomar en diferentes ocasiones de consumo, buscaría deportistas y no tienen que ser futbolistas. Por ejemplo, algún maratonista, alguien que haga surf, porque ustedes no quieren asociarlo directamente con el deporte, sino con la ocasión. Quieres divertirte, lleva tu agua y adicionalmente le das un toque de sabor.

Moderador: ¿Cuáles son las barreras que pudiera encontrar en el consumidor peruano con respecto al consumo de los potenciadores de sabor líquido?

Entrevistado: Yo no veo ninguna barrera así como amenaza, todo está en cómo manejan la comunicación. Si el producto está diseñado y no está hecho en base de azúcar, sino más bien con endulzantes naturales, no debería haber ninguna contraindicación para el consumo, y si ustedes lo comunican bien con un elemento para romper el consumo tradicional del agua, tengo sed tomo agua, pero también lo puedes tomar cuando te aburras de tomar solamente agua y le das un toque de diversión y convertirla en tu bebida favorita, en chicha morada, en limonada, en jugo de piña en blueberry. Y después, sacarán las isotónicas, las vitaminizadas. Ahí más bien yo creo que tienen varias posibilidades para moverse, ustedes pueden incluso quitar la moda en el consumo de agua. Por ejemplo, toma este potenciador con vitamina C, convierte tu agua preferida en una bebida saludable y encima te da vitaminas suficiente para darte mayores defensas en temporadas que son tradicionalmente frías

Moderador: La última pregunta ¿En esta primera etapa del plan de negocio que estrategias con respecto a la distribución y almacenaje nos recomendaría usted?

Entrevistado: A ver, vamos a empezar el tema de almacenamiento, Ustedes van a tercerizarlo ¿no?

Moderador: Sí.

Entrevistado: Yo empezaría a trabajar con un stock de 6 meses y de ahí miraría la rotación en los puntos de venta, eso con el tema de almacenamiento.

En el tema de distribución, por el tipo de consumidor que ustedes van a empezar a comunicar que es un consumidor más abierto a consumo novedosos y más globalizado, es un consumidor que está en el canal moderno. Empezaría a trabajar estrategias de difusión intensiva en supermercados y tiendas de conveniencia en una primera etapa, después empezaría con cadenas de farmacias ¿por qué? Porque, ustedes van a tener que hacer prueba de producto, van a tener que hacer mucha impulsación y en farmacias es un poco más difícil, pero en supermercados si te permite hacer degustaciones. Van a hacer que la gente experimente su producto, que lo vea. Esto es agua, toma; ahora toma agua con estas gotitas, mira como cambia.

Tienen que demostrar la diferenciación, como mejoran su bebida preferida y convertirla en algo más entretenido y divertido, sin que pierda sus atributos adicionales básicos, sino todo lo contrario y que puede sumar al producto, con vitaminas, isotónicos ,etc.

Moderador: Entonces la estrategia de distribución es...

Entrevistado: Intensiva, canal moderno. Intensiva en cobertura y dentro del canal moderno, estaría en las grandes marcas de entrega de última milla (Rappi, etc) hacer algún tipo de convenio y también van a tener que hacer, ahora que estamos volviendo a la presencialidad, también en universidades.

Moderador: Muchas gracias, nos ha servido bastante.

Entrevista N° 02: Miguel Medina - Ex Gerente de Ventas de Pepsico

Moderador:¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido aumentan la ingesta de agua diaria?, ya que estos se tienen que mezclar con agua para tomar, tu crees que al introducirlo al mercado aumentaría la ingesta de agua de las personas.

Entrevistado: A ver si me preguntas si aumentaría la ingesta de agua, diría que sí como un sustituto de otros productos.

Moderador: Pusieras sustituir las gaseosas

Entrevistado: Correcto, No se si te pueda interrumpir con unas preguntas, este.. ¿esto le da al agua algunas propiedades? aparte de darle sabor.

Moderador: Si te cuento, no tiene azúcar, no tiene calorías y si se puede agregar vitaminas como vitamina B, cafeína y otro tipo de suplementos a los potenciadores de sabor

Entrevistado: Por ejemplo ahora está muy de moda, que si tomas agua es por salud, etc. pero hay gente que toma redbull o un volt, he visto que las compañías de bebidas se están enfocando en bebidas energizantes.

Moderador: Tiene el plus de poder agregarle suplementos, tanto vitaminas como cafeína. Por ejemplo, este de acá tiene cafeína y vitamina B.

Entrevistado: Entonces yo creo que sí. Si me preguntas a mi, yo si reemplazaría el consumo de gaseosas y otro líquido por agua.

Moderador: Perfecto, la segunda pregunta sería ¿Cuáles serían los principales factores que usted considera que favorecen el consumo de los potenciadores de sabor líquido para agua? ¿Cuáles serían los principales factores?

Entrevistado: ¿Tienes una lista o es una pregunta abierta?

Moderador: Es una pregunta abierta

Entrevistado: Yo creo que el primero sería el sabor, tiene que ser un buen sabor diferenciado y el segundo el precio. Que sea un precio competitivo. De hecho que tiene que ser más barato que tomarte otro tipo de bebida y pueda tener una buena conveniencia. El hecho de que te ahorres el tiempo de ir a comprarte gaseosas, puedes usar agua que está disponible en todos lados.

Moderador: Perfecto. La tercera pregunta ¿Considera que los potenciadores de sabor líquido se diferencia de las bebidas en polvo? ¿Por qué?. Esta presentación le ves alguna diferencia con las bebidas en polvo

Entrevistado: Siento que es mas premium, mas practico ya que lo puedes abrir, cerrar, puedes guardar en el bolsillo, la mochila, en la cartera a diferencia de un saborizante en polvo que abres el sobre y tienes que usarlo al 100%.

Moderador: Ok Buenísimo, la siguiente pregunta ¿En qué canales de venta considera usted que serían potencialmente atractivos para los potenciadores de sabor? ¿Por qué? ¿Qué estrategia recomendaría para introducirlos en dichos canales?

Entrevistado: Yo lo veo en el canal de C-Stores, está proliferando bastante es una mezcla del canal moderno con la disponibilidad del canal tradicional.

Moderador: En farmacias ¿Cómo lo ves?

Entrevistado: En farmacias no lo veo tanto, sería como si me das a elegir un ranking, yo diría C-Stores, canal moderno, Tercero canal tradicional y incluso yo te diría que farmacias sería un cuarto lugar porque yo siento con que la frecuencia que uno va a una farmacia no es la misma con la que va a un C-Store.

Moderador: Perfecto

Entrevistado: Aparte que me parece que sería un gran producto de impulso

Moderador: Es verdad para tenerlo al costado de la caja.

Moderador: ¿Qué estrategia nos podrías recomendar para introducirlo en C-Stores o canal moderno? ¿Cuál debería ser el primer paso a dar?

Entrevistado: Una estrategia sería las pruebas de producto. Generar pruebas de producto como locos en todo lado para saber si el sabor que le da el potenciador es mejor que el agua y que no te haga sentir la ausencia que estás dejando de tomar, osea que sientas el beneficio. Yo diría prueba de producto y hacer un selling story. Claro que también debe de estar acompañado con una campaña de marketing. Yo soy más venta si a mi me dices como vender mas yo te digo prueba de producto. y ya por el lado de marketing trabajar con influencers

Moderador: Perfecto pasamos a la siguiente: El consumidor al ser más exigente, constantemente busca practicidad e innovación. ¿Cree usted que los potenciadores de sabor líquido sólo deben estar dirigidos a nuestro mercado meta? ¿Por qué?

Entrevistado: Yo creo que debería de ser el punto inicial que te deben de traer el core del volumen pero de hecho va a estar abierto a cualquier consumidor. Una pregunta esto de aca no tiene ni un efecto nocivo. Si mi hijo de 12 años quiere llevarlo en la lonchera, lo puede llevar.

Moderador: Si es correcto lo podría llevar. Creo que es el aliado para la situaciones de consumo como el colegio, el almuerzo, la cena, llevarlo al gimnasio creo que es una buena oportunidad para consumir más agua a través de los potenciadores

Entrevistado: Una pregunta Mauricio nosotros sufrimos como sociedad de falta de agua, en los segmentos más bajos, tienen estos potenciadores de sabor, algún efecto purificante de agua, algún porcentaje de cloro o algo así.

Moderador: No, no es que vaya a purificar el agua o la limpie. Solo le agrega sabor y le puede agregar vitaminas o cafeína por ejemplo al agua.

Entrevistado: Eso sería el punto que no haría match de dejarlo en el A y B y no abrirlo a más segmentos, es como no sería el foco. No tendría logica ir a promocionar tu producto a un lugar donde no tengan agua

Moderador: Gracias por la aclaración, la siguiente pregunta ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado? Competencias indirectas? Por ejemplo Pepsico, CBC, Coca Cola.

Entrevistado: Habían dos cosas si bien se asocian o bien le sacan un sustituto o la competencia directa. Ellos si no me equivoco el agua están más rentable que vender gaseosa. Hay que ver

ese punto ahí, si el uso de los potenciadores van a hacer que las ventas de agua se incrementen ellos van a estar felices, tal vez buscando de hacer una alianza con ellos.

Moderador: Sería un buen estímulo para incrementar las ventas en agua, tanto para copiarlos o comprarnos, o hacer una campaña en conjunto.

Entrevistado: Yo creo que primero se van a querer aliar y luego sacar su competencia directa

Moderador: Ok perfecto, ¿Cuáles son las fortalezas de las empresas del rubro de bebidas no alcohólicas del mercado versus nuestra propuesta?

Entrevistado: Fortalezas creo que las gaseosas son percibidas como un producto dañino, que cada vez tratas de consumir menos gaseosas. Si te gusta tomar gaseosa pero no te hace bien a tu salud, Si extrañas el sabor puedes consumir mi producto que le da sabor al agua y cubrir esa necesidad de un buen sabor.

Moderador: Y tú ¿En qué situaciones de consumo cree usted que las personas utilizarían el potenciador de sabor líquido?

Entrevistado: Para acompañarlos con la comida sería un buen momento, Por ejemplo yo acostumbro a estar con mi taza de café todo el día, pero así como yo hay gente que está con su botella de agua todo el día. Pudiera ser consumo diario y acompañar la comida

Moderador: Ok ¿Cuáles canales de comunicación considera usted que serían los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor líquido? ¿Qué acciones realizaría para dichos canales?

Entrevistado: Redes e influencers.

Moderador: Alguna red en especial

Entrevistado: Tik Tok, instagram y facebook en tercer lugar. Ya los jóvenes ya no lo usan tanto.

Moderador: ¿Cuáles son las barreras que pudiera encontrar en el consumidor peruano con respecto al consumo de los potenciadores de sabor líquido?

Entrevistado: Mira de por sí el peruano es un consumidor peruano, es muy resistente a cambiar sus costumbres, si tu le das la facilidad de uso. yo creo que es algo que se debe de trabajar. Si uno se compra su botella de agua, la tiene que abrir, abrir el potenciador, ponerlo, agitar la botella y ya tomartelo. Ese paso adicional pudiera ser una barrera.

Moderador: Alguna otra limitante que se te ocurra

Entrevistado: Otra es que se pueda asociar con algo artificial, que sea malo para la salud. Como tú sabes las gaseosas o refrescos en polvo ya sabes que no es bueno para la salud.

Moderador: La última pregunta es ¿En esta primera etapa del plan de negocio que estrategias con respecto a la distribución y almacenaje nos recomendaría usted?

Entrevistado: Yo creo que sería primero una estrategia de distribución intensiva en C-Stores y en bodegas de lima top. Intensificar la distribución una vez que la intensificas. Aplicar una serie de descuentos o asociarte con una distribuidora grande lima para que lo pueda dar de bonificación. Una vez que ya esté presente empezar a hacer una campaña de medios. Ya que si nos mandamos a hacer medios y no está distribuido el producto se pierde.

Moderador: Correcto ya que se comunica y la gente sale a buscarlo, no lo va a encontrar, y con respecto al almacenaje, si deberíamos de tener un stock mínimo, ¿Que nos pudieras comentar?

Entrevistado: A nivel punto de venta el stock puede variar, entre unos 15 a 20 días no debería de ser más, En el trade o distribuidor no debería de ser mayor a dos meses, Es un producto que vence rápido?

Moderador: Es un producto de una vida útil de 1 año

Entrevistado: Entonces no debería de ser mayor a 30 días, en el caso de un distribuidor, no debería de generar mucho espacio en el punto de venta. Claro, sería bueno pudieras trabajar una estrategia de exhibidores en los check out para no quitar espacio a las góndolas del espacio de venta.

Moderador: Un lateral puede ser

Entrevistado: Si, donde tu solo vas jalando y reponiendo.

Moderador: Sería un plus. Perfecto eso seria todo, muchas gracias por tu tiempo.

Entrevistado: Gracias.

Entrevista N° 03: Gustavo Reyes

Moderador: ¿Considera Ud. que los potenciadores de sabor líquido, aumentan la ingesta de agua diaria?

Entrevistado: Yo creería que sí, pero no estoy tan seguro a que nivel, porque, lo que termina sucediendo es que la alternativa de estas gotas o potenciadores, básicamente es porque hay un

grupo de personas o de consumidores, que ven al agua plana como una opción aburrida o una opción sin sabor. Pero a su vez implica un esfuerzo de parte del consumidor para otorgarle el sabor, ósea, tu compras el agua, al final vas a comprar agua, y tienes que abrir la tapita, meter la pastilla, o meter las gotitas, o sea hay un esfuerzo adicional, que normalmente el consumidor ya es reacio porque si paga un precio para consumir un producto “ready to drink” o listo para tomar, ya debe estar listo para tomar, es una opción sí. Hay un grupo de consumidores que en la punta de la pirámide buscan alternativas de agua, pero no aburrida, eso yo lo he visto en un estudio en algún momento, pero no es significativo, ósea el que toma agua toma agua en general porque ha hecho un cambio en su rutina de consumo, ha dejado de consumir bebidas azucaradas, o ha dejado de consumir bebidas carbonatadas, y los que consumen agua son de alguna manera un grupo, o solo agua son un grupo opta por la búsqueda de “solo agua” en su gran mayoría, hay un espacio para crear un nicho en donde pueden vender los drops y conseguir que se vuelva un espacio de negocio, si existe, pero yo diría que de cara a hablar del gran consumo aumentaría, no, el gran consumo aumenta por otros drivers así como te digo cambios, básicamente de estilo de consumo. Ahora, sería una demanda relevante para un producto tipo un potenciador de sabor si tendrían que verlo a través de las encuestas.

Pero lo que a mi me toco ver, no era tan significativo, no era tan grande.

Moderador: Según Ud. ¿cuáles serían los principales factores que considera que favorecerían el consumo de los potenciadores de sabor líquido para agua?

Entrevistado: Yo creo que, por ejemplo, donde se da la demanda, como te digo, hay un grupo de consumidores; por ejemplo: yo no tomo agua, no pago por agua, yo como consumidor, porque yo por ejemplo estoy acostumbrado a tomar agua de grifo o agua hervida, que es una costumbre muy de países latinoamericanos también, que no le ven tanto valor a pagar por una botella de agua, ósea si existe un mercado, es grande si, pero no llega a los niveles de otros países por estas razones, la gente toma agua del caño del grifo, entonces, sin embargo, si existe una grupo de personas que buscan no tomar esta agua plana que se le conoce en la industria y buscan algunas alternativas que le otorguen algún sabor no, yo creo que si, en este espacio hay una oportunidad de negocio, en Perú no estoy tan seguro que tamaño sea, ósea la oportunidad existe, lo que, si definitivamente no aumenta en grandes números, no te va aumentar el consumo de agua dramáticamente, no, en general cuando hablas de agua como industria, pero de que existe un espacio que se puede acelerar una oportunidad de negocio, yo diría que si puede existir.

Moderador: ¿Considera Ud. que los potenciadores de sabor liquido se diferencian de las bebidas en polvo?

Entrevistado: Yo lo veo igual, solamente que el trámite es más rápido no, como le dije, el tema es el esfuerzo que hace el consumidor, mientras que en uno abres la tapita y hechas la bolsa, el otro tienes que abrir el polvito, tener una cucharita, son mas pasos, le agregas más pasos al consumo no.

Moderador: ¿En qué canales de venta considera Ud. que sería potencialmente atractivo para este producto?

Entrevistado: Eso creo que sería exclusivo de canal moderno, supermercados, tiendas por conveniencia, los tambos, los listo, los Oxxo y farmacias también.

Moderador: Y en línea de lo que Ud. dice, ¿qué estrategias recomendaría para introducirlo en dichos canales?

Entrevistado: Primero tener una cadena de distribución establecida que sean de costos mínimos, porque estos canales tienden a devorar margen, son devoradores de margen, no es como el canal tradicionales donde tu puedes digamos otorgar un margen relativamente razonables, el canal moderno una de las características es que son devoradores de margen, tiene fee muy altos y eso genera que su margen disminuya mucho, entonces la recomendación sería tener una cadena de distribución muy ajustada para que pueda resistir estos márgenes que castigan muy fuertemente el negocio.

Moderador: Nuestro plan de negocio esta dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años son pertenecientes a niveles socioeconómicos A y B de Lima moderna, en línea de lo que le comento. El consumidor al ser más exigente constantemente busca practicidad e innovación, ¿Cree Ud. que los potenciadores de sabor liquido solo debe estar dirigido a nuestro mercado meta?

Entrevistado: Yo creería que sí, yo creería que es el segmento que es más próximo a generar la compra, yo no creo, ósea si tú me dices, en una familia de nivel de socioeconómico bajo, comprarían un potenciador o comprarían 100 gr de limón para hacer limonada, es el mismo proceso, yo creo que opta por el limón, esas son las dificultades de los países latinoamericanos a nivel de consumo de estas innovaciones. Que tiene muchas alternativas frutales muy baratas porque somos productores de fruta a diferencia de los países desarrollados, eso genera una

barrera en los niveles socioeconómicos bajos, y el mismo precio , tendría que ser el mismo precio, no compiten contra 0.50 centavos de limón y un cuarto de azúcar, que es lo que compran, así compran las familias en el Perú, no vas a competir contra eso, entonces el nivel socioeconómico alto y bajo, perdón, alto y medio o A y B, yo incluso me iría mas al A , pero te vas a quedar quizá con una demanda muy pequeña, eso son los que de alguna manera son mas receptivos con ese tipo de innovaciones, y no solamente que sean receptivos sino que pueden pagarlo.

Moderador: ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado?

Entrevistado: Yo creo que ninguna, no sería visto como una competencia, ósea no creo que sería visto como una competencia relevante ni de forma indirecta.

Moderador: ¿Cuáles son las fortalezas de las empresas del rubro de bebidas no alcohólicas del mercado versus nuestra propuesta?

Entrevistado: Yo diría que marca, uno. Dos, capacidad de distribución o del brazo distributivo, se le dice, capacidad de negociación, ustedes no tendrían capacidad de negociación alguna con las cadenas, entonces les caería las tasas de rebate mas altas y de pagos mucho más altas. Creo que esas tres son fortalezas muy grandes que tendrían las empresas establecidas. Que son: Marca, distribución y capacidad de negociación.

Moderador: En que situaciones de consumo ¿cree Ud. ¿Que las personas utilizarían el potenciador de sabor liquido?

Entrevistado: El consumo a full el colegio o el trabajo, casas no lo veo tanto.

Moderador: ¿Cuáles canales de comunicación considera Ud. que serian los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor liquido? ¿Qué acciones me aconsejaría para dichos canales?

Entrevistado: Yo creo mucho en tener un media mix variado, sin embargo, por el tamaño y la escala solo te va a alcanzar para digital, entonces hay que apuntar bien hacia que digital usar, tienen que analizar mucho como van a hacer ese contacto, ósea como van a separar su mercado con medios digitales, como les digo yo creo mucho en 360° pero es por la escala de negocio donde estoy, que se puede meter TV, radio, todo al mismo tiempo, pero es muy caro, entonces ustedes pueden hacer una estrategia digital si tendría que segmentar adecuadamente cuando

hagan la paga de publicidad, podrían hacer ciertas activaciones en supermercados y en farmacias, para guiar la compra, para que prueben sobre todo, auspiciar alguno que otro evento por ahí deportivo, porque eso ayuda el tema de que son gente que busca novedad y salir del agua plana aburrida de una manera saludable o no tan, desde la perspectiva del consumidor no tan cargada de gas o de azúcar, podría capturar algunos consumidores.

Moderador: Y ¿cuáles son las barreras que pudiera encontrar en el consumidor peruano con respecto al consumo del potenciadores de sabor líquido?

Entrevistado: Primero que creo que es muy fuerte, es el rechazo, ósea hay un rechazo, así como existe un rechazo al azúcar, que no es importante tampoco no, cuando uno habla del azúcar a veces sataniza el azúcar, pero en realidad el consumidor busca tener esa indulgencia a través de una bebida azucarada, no es que hay una repulsión al azúcar, tampoco no, De hecho todo el mundo comiendo arroz con leche mazamorra picarones, eso tiene mas azúcar que una gaseosa, entonces el punto, un suspiro a la limeña ósea , eso agarras una Coca-Cola y lo multiplicas por 100 y eso es lo que está comiendo.

O sea, en general el consumidor busca, indulgencia, felicidad a través del azúcar, entonces una barrera creo yo que, así como existe un grupo de personas que rechaza el azúcar, también hay otro grupo que rechaza a los edulcorantes y en Perú hay mucha resistencia por el consumo de edulcorantes, por desconocimiento, pero existe, es real. Entonces una de las barreras a las cuales te puedes enfrentar es que tengas un producto que no es conocido y que tenga rechazo porque tiene edulcorantes. Es una barrera bien fuerte. La otra barrera es la capacidad de distribución, como les decía, el tema de la distribución es importantísimo por los márgenes que tiene la industria que pagar al canal moderno y otra de las grandes barreras, principales barreras que vería, creo que es la escala productiva, eso desde mi perspectiva, al ser una demanda tan pequeña, la que creo que se puede generar, producir puede resultar muy caro porque justamente es una demanda muy chiquita y eso genera sobre costos finalmente, precios no competitivos, entonces vas tener una cadena de valor con costos muy altos una distribución que te va apretar por el canal de distribución, no tienes marca, y un rechazo a los edulcorantes. Entonces te enfrentas a un escenario duro.

Moderador: En esta primera etapa del plan de negocios ¿Qué estrategia con respecto a la distribución respecto a la distribución y almacenaje nos recomienda usted?

Entrevistado: Yo creo que trataría de llevar niveles productivos hacia un punto que no implique tener mucho almacenaje. Trabajaría con una demanda o trataría de llevar la demanda hacia un nivel que de alguna forma los niveles de inventario en almacén sean muy bajos básicamente por los costos que comentaba.

Entrevista N° 04: Eduardo Carrillo

Moderador: ¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido aumentarían la ingesta diaria de agua?

Entrevistado: Este producto compite con powerade, con gatorade con coca cola, la pregunta que se hace es de investigación de mercados. Que no tengas una competencia directa, no significa que no compitas con otras categorías. Si tu compites con cualquier otro líquido va a aumentar no solo por el desarrollo del producto sino porque tus beneficios hagan que comiencen a consumir tu producto, sino que tienen ellos que reemplazar para consumir agua. Hoy los consumidores actuales tienen que reemplazar el consumo actual de agua por tu producto y eso implica que tienen que comprar el agua más tu producto e implica que tienen que echar unas gotitas para consumir tu producto implica más pasos para consumir un producto nuevo. Porque el cliente haría eso? Si es por un beneficio nuevo, si es por precio. Si hay competencia. La ingesta de agua diaria puede aumentar si se le quita la ingesta de gaseosa diaria o refresco diario, si hoy me dices que las personas consumen 3 litros de agua y ahora con este producto van a consumir 4 la respuesta es no. Lo que puede pasar es que la gente que consume gatorade o gaseosa si podría dejar de consumir para consumir este nuevo producto.

Moderador: Entonces ud. Cree que favorecería el consumo de potenciadores de sabor líquido?

Entrevistado: Sí, sin lugar a duda.

Moderador: La siguiente pregunta es ¿Considera que los potenciadores de sabor líquido se diferencian de las bebidas en polvo? ¿Por qué?

Entrevistado: Si claro, por su capacidad de disolución y por que el líquido no se sedimenta como con el polvo.

Moderador: ¿En qué canales de venta considera ud. que sería potencialmente atractivo para los potenciadores de sabor líquido? ¿Por qué?

Entrevistado: Dependiendo del target primario de consumo, si tu target primario de consumo es deporte, vas a tener que trabajar canales modernos y probablemente gimnasios o lugares

donde la gente necesite este tipo de cosas, si tu potenciador es mas un tema de familia probablemente seria canal tradicional. Es personalizado por lo que el canal moderno, tiendas de conveniencia y estaciones de servicio serían atractivos este producto.

Moderador: La siguiente pregunta va con la de arriba ¿Qué estrategia de distribución nos recomienda?

Entrevistado: Canal moderno es un poco tirano, si se basan en canal moderno a nivel de negociación con la cadena es asegurar un buen margen y un tema de rotación, lo que va a ser costoso porque introducir un producto nuevo en el mercado es complejo, trataría de buscar espacios de consumo “on the go” o al paso que es el consumo camino a las cajas, donde las personas pueden comprar por impulso ya que no van a buscar el producto en un principio, tartar de buscar alianzas estrategicas con empresas de agua que puedan complementar un paquete de sampling, lo que se tiene que desarrollar es que la gente pruebe muchisimo el producto en un principio, mas que entrar es primero tener claro de que tamaño es el potenciador de sabor.

Moderador: El consumidor al ser más exigente, constantemente busca practicidad e innovación. ¿Cree usted que los potenciadores de sabor líquido sólo debe estar dirigido a nuestro mercado meta? ¿Por qué?

Entrevistado: Primero cual es el beneficio funcional que le vas a dar al producto, saborizar el agua? No, es saborizar el agua pero ponerle algun quimico unico que a mi me signifique comprar agua y un potenciador.

Hay que transmitir en el canal ese beneficio unico que tu vas a dar, pero si tu solamente eres u potenciador de sabor es muy complicado que la gente que hoy compre un producto compre 2 productos.

Moderador: ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado? Competencia indirecta

Entrevistado: depende cuanto crezcas, en lineas generales, las empresas grandes miran y recien cuando tienes un tamaño relevante comienzan a ver algun tipo de riesgo, que podria pasar? Tu vas a hacer el laboratorio de ellos, si tu eres exitoso te van a mirar pero hasta no lograr una participacion importante no te van a mirar.

Moderador: ¿Cuáles son las fortalezas de las empresas del rubro de bebidas no alcohólicas del mercado versus nuestra propuesta?

Entrevistado: La distribución, sin duda el músculo de distribución y el músculo de portafolio, una cosa es que llegue Lindley con un portafolio de 30 sku o 100 sku a un supermercado, con un musculo suficientemente fuerte en el mercado para negociar muchas gondolas a que llegues con una caja con unos 1000 sobres o liquidos, entonces la fortaleza mas grande que tienen tus competidores es la distribución y por ende el musculo de exhibicion.

Moderador: ¿En qué situaciones de consumo cree usted que las personas utilizarían el potenciador de sabor líquido?

Entrevistado: En la ocasión que de consumo que ustedes definan con su beneficio principal, si el beneficio principal es mientras hago deporte, la ocasión de consumo es donde se haga deporte.

Moderador: ok, es depende donde estamos yendo.

Entrevistado: si correcto, osea la ocasión de consumo primaria va a ser justamente hacia donde ustedes esten desarrollando la estrategia de beneficio principal del producto.

Moderador: ¿Cuáles canales de comunicación considera usted que serian los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor liquido? ¿qué acciones realizaría para dichos canales?

Entrevistado: tienen que hacer mucho sampling en gimnasios, tienen que hacer mucho sampling en canal moderno, eso es, osea si tu quieres cambiar un patron de consumo actual , es un “chambon” entonces la gente tiene que probar muchas veces y entender el beneficio, para donde lo tienes que hacer? En gimnasios, supermercados, tiendas de convenciencia, el parque de san borja donde la gente hace ejercicios, osea buscar espacios donde la gente tenga la necesidad del consumo y que sienta la diferencia de este beneficio hacia el agua que estan tomando en ese momento.

Moderador: ¿Cuánto tiempo cree que esto demoraría para la adaptación?

Entrevistado: lo que pasa que la curva de tiempo dependerá, no es un tema de tiempo sino de alcance, a cuantas personas van a llegar y cuantas personas compraran tu producto, aca tienes que jugar en ambos lados, es disponibilida de tu producto a la cadena y adicionalmente que la gente lo pruebe y lo busque.

Moderador: ¿Cuáles son las barreras que pudiera encontrar en el consumidor peruano con respecto al consumo de los potenciadores de sabor liquido?

Entrevistado: las barreras son un poco lo que hemos conversado, la pregunta es ¿Por qué yo tendría que comprar agua mas un potenciador ahora? Osea cual es la barrera? Un nuevo comportamiento, la segunda barrera sea probablemente costo, si la persona toma agua, le gusta tomar agua sino toma powerade o gatorade u otra cosa, obviamente tu me vas a decir no, porque este nuevo producto no tiene azucar y los demas si tienen, entonces la gente lo que esta buscando es un agua saborizada sin azucar. Es valido, eso es correcto, pero la barrera siempre va a ser que tanta va a ser la funcionalidad o el beneficio que tu me vas a dar que lo que consumo que es mi agua rica helada que me la llevo en mi botella ahora le ponga potenciador. Tienen que definir muy claramente en trabajar para que esa barrera disminuya.

Moderador: ¿En esta primera etapa del plan de negocio que estrategias con respecto a la distribución y almacenaje nos recomendaría usted?

Entrevistado: Depende del tamaño del producto, primero si necesita vencimiento, si necesita frio, si se necesita apilar, depende del empaque, depende del empaque primario, secundario, terciario, entonces no es un tema que lo podemos ver ahorita, si es un empaque muy pequeño puedes capturar espacios interesantes como los primax, listo, si lo puedes comprar unitariamente o en caja de 3 de 10 unidades. Hay que ver que el factor de recompra es importante porque si lo vendes unitariamente es un tema distinto que si lo vendes en paquetes. Trabajen en sachet porque es mas eficiente, porque botella con botella no te suma actualmente.

Entrevista N° 05: Luis Rivas

Moderador: ¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido aumentarían la ingesta de agua diaria?

Entrevistado: Mira, acá la verdad hay que entender bien a que ustedes lo están llamando agua. O sea, porque agua puede ser si yo considero que es el líquido que toma una persona diariamente es muy difícil que tu incrementes esa ingesta de líquido. Porque tendrías que cambiar la forma en la que vive o las acciones para que consuma más agua o tendría que estar medicado para que consuma más agua. Pero si tomamos agua netamente a esta agua natural que le encuentras en el caño que tú la hierbes o la compras en el supermercado entonces ahí si podrías incrementar el consumo de agua porque tú lo que vas a hacer es quitarle participación a de terminados jugadores en el mercado como un Gatorade como una gaseosa como un néctar para que tu produzcas tu producto. Entonces, si es que lo vemos desde ese lado va a incrementar

el consumo de agua, va a incrementar. Si va a incrementar el consumo de líquido que bebe diariamente va a ser muy difícil.

Moderador: Claro, como tu bien mencionas le puede quitar participación de mercado a otros jugadores. Las personas en vez de comprar una gaseosa van a comprar una botella de agua y su potenciador de sabor. Igual va a ingerir la misma cantidad de líquido, que ingiere al día.

Entrevistado: Si correcto, desde ese lado va a consumir el mismo volumen de líquido de consumo diariamente, pero lo que ustedes van a buscar o lo que tratan de hacer es quitarles participación a esos jugadores. Ahora, acá tienen que tener cuidado, porque ustedes tienen un producto base o complementario que es el agua, que si o si lo tienes que vender como un cross selling por así decirlo. Básicamente, o sea el consumo de líquido no se va a incrementar, pero si le puedes quitar participación de mercado a algunos players.

Moderador: ¿Cuáles serían los principales factores que tu consideras que favorecerían el consumo de los potenciadores de sabor líquido para agua?

Entrevistado: Mira es muy situacional, yo el principal factor que veo es la situación es el momento que la persona va a realizar el consumo. Ya sea porque esta en el gimnasio o va a trabajar y quiere tomarse algo o porque esta yendo a la universidad y no se quiere tomar un agua desabrida. Para mi el factor que va a impulsar el consumo va a ser la situación de la persona y el estilo de vida que tenga.

Moderador: ¿Considera que los potenciadores de sabor líquido se diferencia de las bebidas en polvo? ¿Por qué?

Se diferencia en si por la practicidad que tiene, porque tu agarras una presentación de polvo y le tienes que echar todo y no se puede si quiera medir cuanto le puedes echar a una botella. Entonces, el tema de la practicidad es muy importante porque lo queremos rápido, todo lo queremos personalizado y todo lo queremos llevar a la mano. Por ese lado, tienes un plus porque simplemente le vas a echar a tu botella. Si tienes un diferenciador ahí especial. Sin embargo, yo le veo una contra porque estas en una presentación de 240 ml, cuando en el retail lo que mas se vende es de presentaciones de 500 ml en el caso de Gatorade y de 750 ml. Entonces, no se que tanto una persona encuentra practico llevar este producto.

Moderador: Ahí te comento, cada chorro que tú le añades es para 240 ml de agua. Si tu tienes una botella de 500 ml, lo único que tienes que hacer es ponerle 2 chorros.

Entrevistado: Ok, entonces por ese lado esta Ok. Si es un diferenciador, porque tiene la practicidad. Sin embargo, a veces el cliente no quiere llevar muchas cosas a la mano. O sea, te compra el agua y simplemente ya no te compra la otra cosa porque tiene que llevarlo en su bolsillo y te ocupa espacio. Entonces, se tiene que ver bien en que momento le vas a ofrecer al cliente. Porque si esta caminando el cliente no va a llevar una botella de esas en el bolsillo.

Moderador: Es como para llevarlo al gimnasio, a la universidad o a la hora de almorzar para preparar agua con jugo.

Entrevistado: Pero de que tiene un plus respecto al polvo, si tiene un plus definitivamente tiene un aspecto diferencial.

Moderador: Perfecto, gracias.

Moderador: ¿En qué canales de venta consideran usted que sería potencialmente atractivos para los potenciadores de sabor? ¿Por qué? ¿Qué estrategia recomendaría para introducirlos en dichos canales?

Entrevistado: Mira, sabes lo que pasa cuando tu le pones el nombre de potenciador con vitamina o muchas cosas. Te puede vuelve el producto muy de nicho. A mi me ha pasado cuando yo vendo de esos productos que son vitaminas o modificadores de agua para determinadas cosas. Que son productos muy de nicho y a veces está tan segmentado que en el retail no funciona porque el retail va mas para consumo masivo. Tienes otros canales como Flora y Fauna, etc. Que venden esos tipos de productos. Entonces, que canales yo recomendaría serian el retail tradicional para compras programadas y estos dark stores para venta por impulso. Básicamente el retail se divide en eso, compras programadas y compras por impulso.

Moderador: ¿A que le llamas compras programadas?

Entrevistado: Es cuando una persona decide comprar para 15 días, para 30 días. Entonces, va y se compra este potenciador. Va a comprarse 4 como para toda la semana. Va a Wong o lo compra a través de web, etc. Pero hay compras por impulso, por ejemplo, un sábado por la mañana me quiero ir a entrenar y porque el sabor me encantó. Entonces agarro, Pido mi Rappi y me lo traen en 10 minutos. Son estos dark stores que se están abriendo para las compras por impulso que te llegan super rápido. Yo recomendaría ingresarlo por el retail a través de estos dos canales para compras programadas y compras por impulso. Pero no me iría por una estrategia de nicho. Ese nicho que tienes la verdad no te sirve para ser un producto de consumo

masivo. Cuando tienes un producto potenciador, que vitamina aquí y vitamina allá. En consumo masivo eso no te sirve de mucho, simplemente es un agregado que le agregan por marketing, pero el consumidor te compra y no vitaminas ni el agregado que tiene. Entonces, para del retail te sirven productos de consumo masivo y no tanto de nicho. Hay otros canales de venta que ya te había mencionado que ahí si puedes ingresar el producto. Pero si quieres ganar realmente y que sea masivo. A través de los dos tipos de venta: programada y por impulso.

Moderador: El consumidor al ser más exigente, constantemente busca practicidad e innovación. ¿Cree usted que los potenciadores de sabor líquido sólo debe estar dirigido a nuestro mercado meta? ¿Por qué? ¿Deberíamos ampliarlo?

Entrevistado: Para empezar de todas maneras tienes que enfocarte en tu publico objetivo por que tienes crear una masa critica que te permita hacer la recordación de marca y empiecen a recomendar tu producto y finalmente tener un poco más de amplitud. Como te digo va a ser depende del nombre con el que salgas y de la estrategia de marketing que tienes. Porque si es de nicho, si te vas a otros lados a disparar a la gente que compra por impulso, va a ser por las puras. Pero si eres un producto muy masivo, entonces ahí si te recomiendo no segmentar tanto. Puedes apuntar para todos lados y puedes tener un volumen mayor de compra. Va a depender tu estrategia de marketing que tengas al iniciar, si vas por ese lado de potenciador vitamínico, enfócate en tu nicho. Porque para el otro lado no vas a tener venta. Pero si te enfocas en un producto mas masivo si te recomiendo ampliar un poco el funnel que vayas a tener de ventas y segmentación que hayas hecho.

Moderador: ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado? Competencias competencia indirecta

Entrevistado: En el retail lo que pasa es... Estoy (laborando) en Rappi Retail (dark store) básicamente funcionamos como un retail tradicional. Compramos y vendemos, solo que no tenemos punto de venta de atención directa al público sino todo a través de la aplicación. Entonces, lo que hace un retail básicamente es cerrarte los espacios en góndola. Hablan con el gerente de línea y le proponen hacer unas promociones agresivas, abarcar todo ese espacio de góndola porque ellos también tienen productos saborizados. Ahora tu producto, necesita un producto complementario que es el agua. Entonces, no te van a permitir hacer el cross selling o promociones cruzadas por ningún lado. Los grandes de todas maneras se van a cerrar y no van a querer que hagas promociones cruzadas con sus productos. Entonces, tienes que ver bien

con quien te vas a aliar porque ese de ahí va a ser el único gancho que vas a tener dentro del retail para vender tu producto. Entonces, un Aje, un Coca Cola no te vas a poder aliarte con ellos. Vas a tener que aliarte con una empresa mas pequeña que solamente produzcan agua y hielo.

Moderador: ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado? Competencia indirecta

Entrevistado: Basicamente ellos tienen todo el fondo necesario de mkt y publicidad que tu no vas a tener al iniciar, entonces cuando un producto lo lanzas al retail, de todas maneras lo que te piden es un aspecto promocional de ingreso, entonces nose que tanto se puede soportar, y a parte cuando ingresas a una categoría como rappi o pedidos ya, lo que tienes que hacer son estrategias de mkt dentro de la misma aplicación y estas acciones cuestan, basicamente es el respaldo financiero que puedan tener para soportar frente a un emprendimiento que recién está saliendo al mercado. La estrategia de mkt tiene que ser muy agresiva para quitarle espacio a aje y coca cola.

Moderador: ¿En qué situaciones de consumo cree usted que las personas utilizarían el potenciador de sabor líquido?

Entrevistado: si se vende como potenciador la gente se lo tomara en gimnasios, es la única utilidad que yo le veo al producto en ese nicho de mercado, o las personas que hacen yoga. Si es masivo el uso sería para personas que van a la universidad, cuando alguien este en el trabajo y están comiendo un menú podrían agarrar el potenciador y mezclarlo con el agua, personas que están en ese rango de edad y que están en el día a día podrían usarlo.

Moderador: ¿Cuáles canales de comunicación considera usted que serían los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor líquido? ¿qué acciones realizaría para dichos canales?

Entrevistado: Este producto es como lo dicen, es moderno, el segmento es para personas que son muy digitales y que están muy pegados al internet y buscan la practicidad, entonces dentro del retail los espacios en gondolas, material pop y encartes. Dentro de las aplicaciones en las cuales se puede tener un volumen importante de ventas yo recomiendo un plan dentro de las mismas aplicaciones, existe un apartado especial, la cual te pone en una posición determinada para que cuando alguien busque agua aparezca tu producto como opción de compra y sugerido, también existen banners en las aplicaciones donde el producto sale como publicidad. El

producto de madurez de un producto en la aplicación es rápido, en 3 semanas ya puedes tener un consumo considerable.

Moderador: ¿Cuáles son las barreras que pudiera encontrar en el consumidor peruano con respecto al consumo de los potenciadores de sabor líquido?

Entrevistado: De arranque el consumidor peruano va a pensar “porque tendrí que comprar este producto adicional si puedo exprimirme un limón en el agua”, la barrera de precio es importante porque tienes que hacer un buen mix para que el potenciador y el agua no le salga más caro que comprarse un gatorade. Primero el tema del precio, del canal, no hay mucho espacio en la gondola para ingresar un producto, hay muchas marcas pero pocos espacios, y es fundamental encontrar los productos en los aas. Esta omnicanalidad y practicidad va a ser muy difícil y crucial para que el cliente vea tu producto.

Moderador: ¿En esta primera etapa del plan de negocio que estrategias con respecto a la distribución y almacenaje nos recomendaría usted?

Entrevistado: Respecto de su almacenaje dependerá mucho del tiempo de vida que tenga el producto, si el producto tiene 5 años básicamente tener un stock suficiente para aguantar la demanda fuerte que se pueda tener pero si el producto tiene tiempo de vida de 6 meses va a ser complicado porque te pueden comprar por consignación.

Entrevista N° 06: Taiho Barrientos - Category Manager en Alicorp

Moderador: Buenos días, Taiho y gracias por tu tiempo. Te hago una breve introducción de los liquid enhancer, que si bien es un potenciador de sabor líquido para agua. para nuestro plan de negocios que estamos presentando en la maestría de marketing. Este potenciador rinde hasta 24 servidas y es un chorrito de agua que le agregas a tu agua para darle sabor. Es un producto dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años de los NSE A y B de Lima Moderna, este producto está presente en EEUU, Canadá y Europa, pero en Perú no ha sido desarrollado.

Voy a empezar con las preguntas Taiho. La primera pregunta es ¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido aumentarían la ingesta de agua diaria de las personas?

Entrevistado: Mira la verdad aquí nosotros tenemos una gran oportunidad, hablando netamente de mercados Latinoamericanos y su hablamos puntualmente de Perú, una gran oportunidad para tener una buena alimentación, dado que venimos de consumos habituales menos saludables, por todo lo que hemos escuchado esa frase coloquial “Uno viene a Perú, se sale de

Perú con unos kilos más”. Entonces, definitivamente tenemos un tema educacional, también que la gastronomía no nos acompaña, pero la verdad es que nuestros platos son excelentes, pero todos son en su mayoría, con exceso de carbohidratos y si hablamos de una ingesta de alimentación diaria, donde tiene que ser la mitad en ensalada, $\frac{1}{4}$ de carbs y un $\frac{1}{4}$ de proteínas. Nosotros, tenemos ahí ya de por sí una desventaja, y una gran oportunidad que se puede percibir al mismo tiempo para poder promover estos hábitos alimenticios saludables, uno de ellos, es a través del agua, que básicamente, dependiendo del target y también del rango de edades que vas a encontrar en los diferentes NSE, diferentes estratos sociales que consumen más agua que otros. Definitivamente, el tema de los saborizantes para el agua para darle otro toque otro sabor como tal, si puede ser un habilitador para promover este consumo Pero, no solo queda en el sabor, sino también la calidad del saborizante y de la calidad de la casa saborista también. También, el rendimiento, porque muchos de estos y dependiendo del target al que quieras promover, ya sea un negocios B2B o B2C, el enfoque que le quieras dar.

Por ejemplo, si le das a un B2B, que realmente no va a ser el consumidor final, va a querer más rendimiento y que el polvito saborizante que venga en el sobre, ya sea Tang o Clight o cualquiera de las marcas que han podido investigar van a buscar mayor rendimiento. Sobretudo, porque va por un tema más HORECA, un tema más para comedores de empresas B2B. Pero, si fuese para B2C ahí si hay una estacionalidad super fuerte, porque definitivamente lo encuentras al finalizar el año, donde ya cambia la temperatura y su máximo auge en el primer trimestre. Entonces, en esa época del año, si tu no vendes lo que deberías vender durante el año, está ben difícil que puedas recuperar el año; es para mostrarte que tan fuerte es la estacionalidad durante estas épocas.

Moderador: La segunda pregunta es: ¿Cuáles serían los principales factores que usted considera que favorecerían el consumo de los potenciadores de sabor líquido para agua?

Entrevistado: Mira ahorita, con toda la coyuntura que tenemos sobre la vida de consumo saludable y por todas las limitaciones que tenemos desde el mismo hecho de promover o publicitar una marca, lo que más se está poniendo en tendencia ahora es no contar con azúcar, sino más bien con stevia y endulzante más naturales, el tema de los octógonos, esto ha sido una iniciativa al aire, porque definitivamente esta iniciativa de colocar los octógonos en los productos fue originalmente dada en Chile, pero no se ha visto una mejora en cuanto a tema de obesidad o de diabetes.

Moderador: Claro, igual la gente lo compra y no le da mucha importancia.

Entrevistado: Los productos que fueron más afectados fue por ejemplo el yogurt griego que tu lo consumes en tu dieta nutricional o en tu desayuno y dices: este yogurt yo pensé que era super light, lo he venido comiendo siempre y de pronto tiene un octágono, ahí donde tiene más desventajas. Pero, estos temas de los saborizantes para agua en la gran tendencia que se ha venido viendo y que justo sale con Umsha de Alicorp o Clight, inclusive Tang que tuvimos que eliminarla del portafolio, siendo una marca bastante emblemática para las amas de casa en su momento, tuvimos que retirarla porque no cumplíamos o no llegábamos a tener el balance nutricional que dependía para tener los octógonos y el empaque era muy enanito, más se iba a ver los octógonos que la misma marca y si tu ves por el pasillo o por las góndolas de saborizantes, casi ninguna tiene los octógonos, todos tienen stevia y donde se enfocan más es que tenga vitaminas, stevia o endulzante natural, o en todo caso te rinda más y la variedad de sabores, hay sabores que son más emblemáticos que otros.

Moderador: ¿Considera que los potenciadores de sabor líquido se diferencia de las bebidas en polvo? ¿Por qué?

Entrevistado: Yo que conozco la marca y los enhancer, conozco las diferentes presentaciones y formatos, si le encuentro gran diferencia, pero si hablamos ya al consumidor final, dudo mucho que pueda encontrar alguna diferencia. Sin embargo, de cara al consumidor me atrevería a decir que no tanto.

Moderador: ¿Tú crees que van a percibir que es lo mismo? A pesar de la practicidad. Yo creo que si hay una diferencia, ya que los refrescos te rinden una jarra, en cambio con los potenciadores de sabor tú lo puedes llevar a todos lados y lo vas usando de acuerdo a tu necesidad y no es que se pierda todo el polvo porque sólo puedes tomar los 2 litros y si lo quieres sólo para un vaso, ahí se complica.

Entrevistado: Sí, de hecho con Clight si han podido ver en el mercado, el formato que tenemos es por sobre y es para 2 litros, se han encontrado nuevas formas e innovación en donde el sobrecito que tienes te rinde y lo puedes usar hasta 2 veces. Dependiendo del valor agregado el cual ustedes quieran ir, si tiene tu botella de agua, pero ya te cansaste de agua y quieres echarle el saborizante, ya sea en el bus, después de clases, después de entrenar; puede ser que sea un valor agregado, que ya actualmente Clight ya lo viene haciendo. Si vez el empaque vienen dos minis empaques dentro de uno sólo.

Moderador: Bueno, la siguiente pregunta es ¿En qué canales de venta considera usted que serían potencialmente atractivos para los potenciadores de sabor? ¿Por qué? ¿Qué estrategia recomendaría para introducirlos en dichos canales?

Entrevistado: Mira, de hecho para un mercado local, para Perú o latinoamericano, a excepción de Chile y Colombia, el mercado más importante sigue siendo tradicional con un 70% de participación en los países andinos. En cambio, Chile es un 90% canal moderno. Sin embargo, Colombia ya se está sumando a esta tendencia, está 60 - 40 y es algo bastante inédito para la realidad de sudamérica. Consideraría primero, el canal tradicional, me enfocaría mucho en estas tiendas especializadas, que venden condimentos, que venden saborizantes, bueno la disponibilidad del producto, también lo concentraría en bazares, bodegas, y si tienen algún diferencial importante, sería interesante entrar a las góndolas de moderno, y esta categoría está subdesarrollada, porque las góndolas es la misma de hace 10 años. Lo que sí es innovador en el canal moderno, son el tipo de presentación que ya son los displays y, por último si te quieres adueñar del espacio de la góndola, lo puedes poner como un tobogán, que básicamente el producto simplemente se vuelve a llenar y ya está.

Por ejemplo, la gelatina Universal tiene un formato bebible que funciona como un saborizante también. Pero, si tuviese los recursos para enfocarse en uno solo, sería el tradicional.

Moderador: El consumidor al ser más exigente, constantemente busca practicidad e innovación.

Moderador: ¿Cree usted que los potenciadores de sabor líquido sólo deben estar dirigidos a nuestro mercado meta? ¿Por qué?

Entrevistado: Me concentraría más que todo, a parte de lo demográficos, en un tema de intereses, dependiendo también de cuál es el valor diferencial de su producto o que estén impulsando, porque a la fecha cuando hablamos de cada saborista es lo mismo. El promedio, de la propuesta de valor que ellos tienen es vitamina C si es cítrico, vitamina A si es una manzana; y por último, los rendimientos, además los que vienen tipo be-pouches, utiliza uno ahorita, y el otro después. Yo lo utilizaría más, en la P de producto para promover más los intereses. Por ejemplo, hay liquid enhancer que va mas para deportistas, otro va para madres que no quieren ponerle ese polvo tóxico o de pronto o para las loncheras de los hijos, para personas que estén haciendo dietas. Si me concentraría más en ese rango de edad, pero también abarcando los intereses, para que no sea tan holístico y puedas reforzar el producto cuando hagas la promoción.

Moderador: ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas con nuestro ingreso al mercado? Competencias competencia indirecta

Entrevistado: Mira de hecho qué efecto podría generar en la categoría de bebidas. Bueno la verdad o comprarla si no tienes algo con que competir directamente con ustedes, de hecho hay muchas marcas nacionales que cuando se encuentra contra una empresa global no necesariamente vaya a perder, Te lo digo porque nosotros tenemos volúmenes mínimos, tenemos la ley local que es una desventaja super importante, que no te debería de estar diciendo tela, pero no es ni un secreto, el abastecimiento que tenemos no viene de planta locales, por ejemplo si ofreces una vitamina con antioxidantes y de pronto viene con una tapita para echarle la cantidad que tu quieras y una cucharita medidora por dentro para que no te pases y puedas usarla por más tiempo, localmente un clight no pudiera competir con eso. Entonces si pudiera despertar a la competencia local, que a la regional y dependiendo si es que es una de las categorías más emblemáticas de la empresas.

Moderador: ¿En qué situaciones de consumo cree usted que las personas utilizarían el potenciador de sabor líquido?

Entrevistado: Mira en general en lo que se ha podido ver en el promedio de consumo, de un estudio del 2015 para powder beverage en general, es el día a día, sobretodo en desayuno y almuerzos, Eso sería más que todo los momentos de consumo. Luego otra de las principales barreras o sobre todo claims más atractivos para la categoría es el rendimiento y otro pequeño nicho es que no tenga azúcar y tenga algún tipo de vitamina y que tenga algún producto natural.

Moderador: ¿Cuáles son las fortalezas de las empresas del rubro de bebidas no alcohólicas del mercado versus nuestra propuesta?

Entrevistado: Definitivamente es un respaldo económico que tiene detrás y de otras marcas que puedas hacer algún tipo de cross, en el caso esta marca nueva está siendo una pesadilla para la categoría con las marcas con la que esta se podría hacer alguna estrategia de cross o bajarte los precios porque tienes este respaldo económico para poder eliminarlo, qué otras cosas pudiéramos hacer, mmm, nose hablar con la cadenas para no darte espacio en las góndolas o de pronto o generar algún descuento promocional o por volumen para mercado tradicional para dejar a los bodegueros sin presupuesto para comprar tu marca.

Moderador: ¿Cuáles canales de comunicación considera usted que serian los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor liquido? ¿qué acciones realizaría para dichos canales?

Entrevistado: Yo me concentraría en el diferencial más atractivo que podemos tener sobre las medias de productos en la categoría y alguna estrategia de precios de entrada.

Moderador: ¿y en qué red social de centrarias?

Entrevistado: Me tendrías que contar un poco más tu target, no tango por demográfico si no también por intereses y empezar a verlo, si de pronto es alguien mayor te diría facebook ya que es un repositorio de fotos, pero si te servía para conseguir alcance, pero para consideración no te la recomiendo. Entonces si lo que quieres es impactar en la mayor cantidad de personas si te recomiendo seguir utilizando facebook, Para tener awareness de oye sabes que mauricio garcia lanzo con gloria lanzo una marca y la tengo en el radar pero nunca la he utilizado, pero ya si quiere usar una subiendo sobre el funnel de conversión hacia consideración algún tipo de samplin en instagram o de repente todo el ecosistema digital como youtube o land video o richmedia a través de google para seguir todo el camino digital de mi target, digamos que tu target son hombres y mujeres de 25 a 35 años que no sean papás todavía que están considerando entrar a dieta por lo que todo el mundo a subido de peso durante a la pandemia y este buscando entrar a dieta. Armar un journey a este perfil, ponte que si busca sobre gimnasio le aparezca pauta digital sobre los potenciadores, si busca suplementos que le aparezca mi potenciador ya que se es que es un pain point que no les gusta tomar agua, normalmente quieren que sepa a gaseosa o algún jugo. Me concentraría en ese principal valor agregado que podamos darle a nuestro target definido y en los intereses para llegar a un momento donde nos puedan considerar más, pero no solo me concentraría en redes sociales mauri.

Moderador: ¿Cuáles son las barreras que pudiera encontrar en el consumidor peruano con respecto al consumo de los potenciadores de sabor líquido? al ser un producto que nunca han visto, si se lo presentan qué barreras puede encontrar el peruano de pie

Entrevistado: Esa es una buena pregunta cuando estaba en pepsico nosotros conversábamos mucho con el área de bebidas, gatorade tiene esta posible solución pero la vende en b2b y vende la esencia que básicamente es polvito. Qué barreras podemos tener con el consumidor de pronto si bien mencionaron al inicio no es una categoría desarrollada, si uno va por las góndolas puede ver que es una de las categorías más olvidadas, ya que prácticamente se maneja sola. Mostraría la practicidad, mientras menos pasos uno le muestre al consumidor y muestres más los beneficios como precio, rendimiento, sabores con vitaminas que justo calce con el brother que está saliendo del gym que quiere tomar gaseosa y no agua, mostrarle estos principales estos

atributos creeria que seria mejor, pero definitivamente será disruptivo para el consumidor ya que no es común.

Moderador: ¿En esta primera etapa del plan de negocio que estrategias con respecto a la distribución y almacenaje nos recomendaría usted?

Entrevistado: Haber estrategias de distribución, una de ellas que es la menos rentable pero te consigue distribución, es entrar con un precio de entrada o negociar con un distribuidor que de pronto tenga la exclusividad de mi producto para que puedan hacer cobertura, si este distribuidor vende mi competencia, pero buscar un distribuidor que pueda tener la exclusividad de la categoría y al inicio darle un margen de rentabilidad más elevado, también puede ser con un pack promocional o que un 10% más en el empaque eso funcionó muy bien cuando estaba en nestle. También me contraria en poder dominar algunas áreas que yo sepa que el consumidor consume más, no me enfocaría en todo lima o san juan de lurigancho que son mas grande y más complejo con mucho pirateo. Iría por algo más escalonado distrito de nivel socioeconómico más alto para ir construyendo de a poco a poco, bueno eso.

Moderador: Muchas gracias por la respuesta y por tu tiempo.

Entrevista N° 07: Mario Tejada Barrientos - Gerente de Ventas Canal No Tradicional en Grupo AJE

Moderador: Buenas tardes Mario. Nuestra tesis es acerca de un Plan de negocios para evaluar la viabilidad económica de una empresa dedicada a la comercialización de potenciadores de sabor líquido para agua enfocada en el canal moderno.

Los potenciadores de sabor líquido para agua son gotas que brindan sabores naturales, dulce y agradable a una botella o vaso con agua. Nuestro potenciador de sabor líquido no tiene calorías, es un producto sin azúcar y aporta vitaminas.

El plan de negocio está dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de Lima Moderna.

Entrevistado: ¿Eso es como en su momento Tang o ese tipo de disolvente?

Moderador: Los refrescos en polvo son otra categoría, en cambio los potenciadores de sabor son otra y nuestra presentación es líquida.

Entrevistado: Ok, sales del común denominador de lo acostumbrado.

Moderador: Además, es un producto práctico y ligero que cabe perfectamente en una mochila, bolso o en el bolsillo del pantalón. Nuestra botella exprimible (48 ml) rinde hasta 24 servidas. ¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido aumentarían la ingesta de agua diaria?

Entrevistado: Considero que hay un cambio de consumo en la ingesta de agua. El día de hoy, la gente si te demanda el agua. Sin embargo, hay una tendencia y te lo digo por mi experiencia de consumo masivo, de que hay un punto intermedio donde tenemos un rehidratante que la gente lo está usando para darle sabor, donde no quieren tomar agua pero tampoco gaseosa, en este caso tienen la posibilidad de tomar algo que me sirve para refrescarme pero también le da un gustito, en nuestro caso, el producto más demandado es Tropical. Entonces, podría haber una oportunidad, porque hay algún cambio en el consumidor. Hay gente que prefiere un saborcito distinto en vez de tomar solamente agua.

Si tu quieres tomar algo, yo tomo algo meloso que no sea dulce pero sin ser gaseosa, me tomo un Cifrut, pero son antojos.

Moderador: ¿Tú crees que esos antojos se autemaría con nuestro potenciador de sabor líquido?

Entrevistado: No sé, si se aumentaría el consumo de agua. Lo que puedes hacer es que el consumidor que toma agua, comience a mezclarlo. Si de la torta el 70% es agua, no significa que crezca más si yo le pongo el potenciador. No es el único factor, que hace que crezca la categoría de agua, hoy la gente piensa más en hidratarse, por temas de la pandemia han habido cambios de rutinas, hacen más ejercicios.

Moderador: ¿Cuáles serían los principales factores que usted considera que favorecen el consumo de los potenciadores de sabor líquido para agua?

Entrevistado: Yo creo que el cambio en el consumo. Hoy día hay muchas más alternativas, ya hemos pasado la pandemia. Y a la vez en varias categorías en tiendas de conveniencia, donde ya hay varias categorías de bebidas alcohólicas y están ofreciendo un sin número de productos, sean frutados. Hoy en día, ya encontramos varias mezclas predeterminadas, orientados a chicos y chicas, en la cual ya uno decide, ya sea cranberry u otro.

El segundo punto, cada uno decide su consumo cada vez la decisión es individual, ya no es grupal y la gente tiene más capacidad adquisitiva, la “chancha” como se decía en mi época ahora es menos común, existe en grupos de amigos, pero cada vez uno decide. En Lima Moderna y en Lima en general, ya los chicos manejan un presupuesto predeterminado, los

consumidores ahora escogen qué comprar. En general, con el correr del tiempo existe mayor capacidad adquisitiva, entonces, si hay esa posibilidad de que te pueda ir bien por la variable de decisión del consumidor, porque ya no es tanto grupal, la compra planeada es grupal.

La tercera razón, es que ya existe un canal que es el quick commerce, que lo que hace es potenciar diversos pedidos, entonces hay un segmento ahí.

Moderador: ¿Considera que los potenciadores de sabor líquido se diferencia de las bebidas en polvo? ¿Por qué?

Entrevistado: El refresco en polvo es más familiar. En cambio, este potenciador de sabor es más lo que me gusta a mí y es personal. Antes, tú ibas y compras y todos comían lo mismo, hoy en día el consumo se ha vuelto individual, no todos lo hacemos, pero esta es la tendencia.

Moderador: ¿En qué canales de venta considera usted que serían potencialmente atractivos para los potenciadores de sabor? ¿Por qué? ¿Qué estrategia recomendaría para introducirlos en dichos canales?

Entrevistado: No es una compra planificada, va directamente al to go - tiendas de conveniencia y está relacionado con el quick commerce (Rappi, Pedidos Ya, Jokr, etc.) porque por ahí te van a pedir. Por ejemplo, sale un combo de agua con el potenciador, entonces lo vas a pedir. El grupo de entre 25 a 30 años hace de 3 a 4 compras semanales por este tipo de delivery. Una persona como yo de 45 años no va a comprar al canal moderno, sino al delivery. Y en el canal tradicional, solo vas con tu moneda de a sol a comprar el agua.

El canal tradicional no te lo recomiendo, porque es un producto que debe estar bastante expuesto y que te recomiende la compra al final, y es un cambio de hábito de consumo, porque el bodeguero no va a recomendarte y no tiene tiempo. Porque viene el proveedor, está dejando pedidos, está recibiendo la factura, está verificando.

Yo recomiendo canal moderno y agregadores, y dentro de lo moderno, las tiendas de conveniencia (grifos, tambos, etc).

Moderador: ¿Crees que deberíamos considerar los minimarkets para distribuirlos?

Entrevistado: El minimarket es más tradicional, hay todo tipo de minimarket, pero al final funciona como bodega, igual el encargado de la tienda no te va a recomendar, no te va a decir: “oye, no se olvide de llevar, al costado de la gelatina, el agregador”, pero siento que no te va a decir. Hay minimarkets de cadena, como La Esquina, Ojeda Market, Jet Market, pero las

compras son centralizadas. Por otro lado, están las tiendas orgánicas pero no sé si haga fit con ese producto, que son los de comida saludable como: Organa, La Sanahoria, Flora & Fauna, etc.

Moderador: Me parece que sí podemos introducir ahí, ya que nuestro producto tiene cero calorías y no tiene azúcar, es endulzado con stevia.

Moderador: El consumidor al ser más exigente, constantemente busca practicidad e innovación.

Moderador: ¿Cree usted que los potenciadores de sabor líquido sólo deben estar dirigidos a nuestro mercado meta? ¿Por qué?

Entrevistado: Es un producto de nicho, definitivamente. No sé, si alguien que tiene 40 o 80 lo va a comprar, porque ya tiene un consumo habitual, es como que le diga a una persona de 60 años que deje de ir al mercado todos los días, y que ahora compre por internet. Yo lo bajaría de 21 a 35 años, porque se puede adaptar más, aunque no te va a dar ticket. Porque cuando, cuando tienes familia, ya tienes mas responsabilidades y priorizar los gastos. En cambio, el que está solo puede hacer los 4 pedidos de Rappi a la semana, y con el sobre precio, tranquilamente.

Moderador: ¿Qué acciones podrían tomar las empresas del rubro de bebidas o nuestro ingreso al mercado? En eso me refiero a la competencia directa o indirecta.

Entrevistado: ¿Cuál es tu competencia directa?

Moderador: No hemos considerado todavía ningún competidor directo porque no existe esta categoría, en sí como como potenciador de sabor líquido. Pero como competencia indirecta podrían estar los refrescos en polvo.

Entrevistado: Pero es otra ocasión de consumo, acuérdate. El joven de 21 años que compra refrescos en polvo es porque lo mandó la mamá o el papá a comprar. Él no va a comprar refresco en polvo. En todo caso. Igual no lo va a hacer, por eso digo. Que te puede pasar yo más bien vería una oportunidad. En la cual como tu dijiste al principio vender más agua como complemento. El incremento de la sociedad con el agua. Como complemento.

Moderador: Porque nuestro producto es el complemento del agua.

Entrevistado: Tu posición en la góndola, por ejemplo, tiene que ser muy cerca del agua. Porque yo no voy a comprar una gaseosa para comprar esto.

Moderador: Exacto, sí, tiene que estar definitivamente cerca las botellas de agua.

Entrevistado: Así es... Más bien hay una... No sé si hay sentido de colaboración. Yo voy a vender más agua cómo la consumes. Yo como competidor, a mí no me interesa. ¿Qué haces con el agua? Ese no es mi business.

Moderador: ¿Y tú crees que las marcas de las bebidas isotónicas puedan lanzar algún tipo de producto o contrarrestar nuestra participación?

Entrevistado: Depende de tu punto de precio. ¿Cuál es tu punto de precio?

Moderador: Este producto, nosotros lo hemos conseguido en Estados Unidos y allá en las góndolas, en un Walmart vale desde el promedio de 3 dólares aproximadamente. 3 dólares te rinden hasta 24 servidas. Es, dependiendo de la cantidad de gotas/s que le puede echar, no puede ser dos chorritos o un chorrito.

Entrevistado: ¿Sabes qué es lo que pasa? Que el consumo de agua es inmediato, entonces tú te compras un agua a un sol, imagínate y el agua no la sirves en un vaso. La compras “to go”. Sacas el frasco y dice, se va a poner estos dos chorritos. Que te rinde para 24. Imagínate que sean cuatro, cuatro chorritos, en vez de 24, o sea 12 chorritos. 10 soles como precio entre 12 servidas estás hablando menos de un sol, ok? Con tu agua más o menos en una tienda de conveniencia a 1.50 y 2.50 más o menos te sale el desembolso. Por 2.50 te compras una bebida isotónica o rehidratante.

Moderador: Claro, si lo comparamos con una bebida isotónica y el agua con tus potenciadores, estaríamos casi compitiendo con ellos.

Entrevistado: Claro, tu riesgo ¿cuál es? Que no le pones debajo de 2.50, que lo pones a 2.20. Hoy día las isotónicas o las rehidratantes están a 2.20, en el canal moderno en supermercados es más caro 2.50 lo encuentras en tiendas de conveniencia. Pero corres el riesgo, que tengan una promoción y te matan.

Moderador: Claro y ahí tendríamos que modificar la estrategia o quizás reducir el costo en el empaque.

Entrevistado: Es tu riesgo de entrada. En el canal moderno hay dos tipos de negocios, un negocio de margen y un negocio de rotación. ¿Qué es lo que más consumes en tu casa, por ejemplo?

Moderador: Ehmm bueno será aguas también refrescos, lo que es de bebidas.

Entrevistado: En general, digo cualquier categoría.

Moderador: Bueno, él y todo lo que es para para comida no acá, pollos, carnes y las verduras, que son las que se compran en los supermercados, ¿no? Lo de la canasta familiar.

Entrevistado: Ok hablemos de bebidas

Entrevistado: Ok. Mira, imagínate, vamos a hablar de bebidas y vamos a hablar de limpieza. ¿Ok? y determino que más compramos. Las bebidas otorgan bajo margen, porque tienen alta rotación. El secreto es que las bebidas tienen de 7 a 10 días de inventario en los puntos de venta.

Entonces te genera rotación. De ahí la limpieza (productos) te da más margen. Y tiene menos rotación. ¿Por qué tú no compras una escoba? Todos los días.

Moderador: Exacto. Hay menos rotación.

Entrevistado: Entonces este producto hay que ver dónde lo tienes que colocar si es rotación o margen. Si no te va a dar rotación, tienes que darle más margen. Para que te digan ok te voy a codificar, vas a entrar. Le va a interesar el margen que le des. Si por ejemplo: las empresas de bebidas le dan un margen de 20%, tú tienes que darle por encima del 20% (de margen de utilidad). Porque te van a decir esto no va a rotar, va a demorar.

Moderador: ¿Cuáles son las fortalezas de las empresas del rubro de bebidas no alcohólicas del mercado versus nuestra propuesta?

O sea, es decir, ¿qué ventajas tienen las bebidas versus nuestro producto?

Entrevistado: En el reconocimiento de una imagen no, o sea, hay una imagen generada en el tiempo. Ya posicionadas... Si tiene una posición Sporade tiene una posición. Los rojos tienen otra posición, los azules tienen otra una posición, me refiero a Coca Cola y a Pepsi. Por eso te decía, depende que le ofrezcas el canal moderno. ¿Por qué? Porque la góndola cuesta. Poner un producto es sacar a otro. Porque el supermercado o tienda conveniencia es finito, es un área cuadrada. Entonces para entrar, tu producto tiene que sacar a otro, que le dé más. Mira, por ejemplo, voy a poner el ejemplo: Una empresa de preservativos en tiendas de conveniencia ha salido de la góndola y lo ha puesto en el anaquel. Ha comprado ese espacio y tuvo que hacer a tener que pagar a alguien para que saque lo que veías.

Moderador: Incluso. ¿He visto también te lo ponen en el lado de la caja, en la parte de hay arriba ¿Eso te refieres en aquel?

Entrevistado: No, no me refiero. Ese es el punto de caja en el punto de mira. Este producto es una compra por impulso

Moderador: Donde te ponen los chocolates, los dulces ingleses en los listos.

Entrevistado: Ya hay dulces ingleses en una tienda de conveniencia que en la góndola han puesto estos productos, se han tenido que sacrificar. A un agua (producto) , a una galleta, a un chocolate, porque de repente hay una inversión de por medio. Es lo que te digo, tú vas a competir, tu propuesta tiene que ser interesante en margen para que puedas ingresar a la góndola de fuera.

Moderador: Interesante en Idea en margen por más que yo coja por ejemplo en Idea en Idea el canal moderno una Idea góndola o alquile los espacios.

Entrevistado: ¿Entonces no te puedes pasar la vida alquilando? No te va a dar.

Moderador: Solamente sería para campañas como una especie de lanzamiento, introducción del producto, nada más.

Entrevistado: No te va a dar el cuerpo

Moderador: Bueno... este tipo de publicidad lo he visto y son puntuales.

Moderador: ¿En qué situaciones de consumo crees? ¿Crees que las personas utilizarían este potenciador de sabor líquido? ¿Los momentos de uso o de consumo no?

Entrevistado: Acompañar, refrescarse, calmar la sed, inmediatez.

Moderador: ¿Crees que lo deberíamos enfocar también hacer la campaña para las personas que hacen deporte llevarían el agua y este potenciador? O ¿Tu piensas que llevarían un energizante?

Entrevistado: Lo que pasa que también, es que no necesariamente tú haces ejercicio y quieres tener un energizante. El energizante te puede servir para que expulses muchas calorías, perdón el rehidratante. El agua te calma la sed, ahora, por ejemplo, si tienes que mirar un competidor, una categoría como te digo es Aquarius, que tiene bebidas saborizadas, entonces ya existe una bebida saborizada. Entonces ya en el mercado existe de alguna manera esa bebida. Esas son las bebidas en las cuáles dices... Oye, dejó de consumir esta agua normal y me voy hacia un San Luis con piña

Moderador: Sí, he visto también en Wong que han sacado una botella con sabor a piña y algo más. Ok perfecto eso justo, el día de ayer estuve haciendo unas compras y vi en el Mall del sur, una cómo estás (presentaciones). Estás máquinas de Vendo máquina de chocolates, dulces, de Mifarma. Y vi que Mofarme vendían, pues no algunos productos como vitaminas, Redoxon no redomón recuerdo sería pastillas. Pero no sé si también se podría considerar en este tipo de formato.

Entrevistado: Podría ser. Podría ser, no conozco ese sector. Como quisiera conocerlo.

Moderador: ¿Cuáles canales de comunicación consideras tú que serían los indicados para dar a conocer los potenciadores de sabor líquido?

Entrevistado: Redes. Full redes. O sea, no vas a invertir en ATL, no vas invertir en televisión, no vas a invertir en una valla, vas a perder plata ahí y el tema de redes, hoy más importante, en plataformas de agregadores. Y en punto de venta, si tú vas a llegar en un primer momento, solamente estar en la góndola, en realidad tienes que hacer que el producto te llame. Tienes que hacer que: oye ¡cómprame! Porque estás en la góndola, es más difícil.

Moderador: ¿Cuáles crees tú que serían las barreras que nosotros pudiéramos encontrar en él en el consumidor peruano? ¿Con respecto al consumo de los potenciadores de sabor líquido, es decir? ¿Por qué crees tú que no lo comprarías?

Entrevistado: El hábito de consumo, es muy tradicional, es un cambio en hábito de consumo, hace mucho tiempo se hacía todo en base a la decisión de compra que se creía que era el hombre. Eso ha ido variando con el tiempo, este hombre y mujer son decisiones de compra, mamá y papá, hombre. Y la mujer, los niños. Por ejemplo, ponemos un Pulp Minion en el mercado y el niño ve el Minion y lo compra. Y dice llévalo. Entonces, son cosas interesantes que hacen ver de manera distinta, ¿no?.

Moderador: ¿Qué estrategias con respecto a la distribución y almacenaje nos recomiendas?

Entrevistado: ¿El SKU de cuánto viene?

Moderador: ¿En una caja te refieres?

Entrevistado: Si el que la caja máster se llama. La unidad. De venta la unidad de venta al punto de venta.

Moderador: Ya.

Entrevistado: ¿En cuánto viene?

Moderador: ¿En cuánto una en una caja como pedido? No, no, no tenemos solamente hemos tenido las muestras así de manera individual. Sí, pero... pero si lo puedo cuánto, puedo tener el dato exacto, no hay ninguna caja. ¿Cuántas unidades vienen? Tienes que primero pagar de margen a un distribuidor.

Entrevistado: Esa parte es importante, porque tu partes con un distribuidor. Primero tienes que pagarle margen al distribuidor, porque desde tu casa no lo vas a hacer. Es un distribuidor que se lo entregas y el se encarga de llevarlo al punto de venta. El tema es que no va a hacer venta unitaria, porque no le sirve como apilamiento de productos. En ese caso, te conviene vender en cajas. Entonces acá el secreto, ¿cuál es? Que tu distribuidor sea multimarca, que sea parte de su ruta llevar a varios puntos de venta, es de tipo de productos. Y tu caja Master caja de 6, de 12 caja o caja de 4. No sé.

Moderador: Ajá. IA sí, me parece que el que las cajas y son grandes porque yo tengo 1 que no lo tengo en la mano, pero pedí que me mandaran de Estados Unidos, pero me en la presentación líquida, pero me lo enviaron desde esta marca del cristal Light de la botellita. También hay en versión en polvo, o sea, vienen esos sobrecitos delgaditos y alcanza para 10 servidas.

Entrevistado: Al punto de venta, tú le vendes 48 unidades, no te va a comprar. O sea, no te va a desembolsar 96 soles. Porque antes comprabas cerveza, arroz, agua. azúcar y leche. Tienes que hacer un pack, un pack de 3, un pack de 6, un pack de 6 o pack de 12. De repente ese pack como exhibidor, también te sirve para estar en la góndola. que es una caja de repente, así como exhibidor decidió para estar en la góndola. Así como cuando vas al mercado y no te ha pasado que ves la gelatina. ¿Ves la cocoa o ves el café ya? Este esos display son los que te van a llamar para que sea venta y exhibición. Si, un cliente no te va a comprar 48 de estos ni hablar, un Tambo no te va a comprar, tendría problema de almacenaje.

ANEXO V
ENCUESTA

P1. Indique su sexo

1: F

2: M

P2. ¿En qué distrito vive?

1: Miraflores

2: San isidro

3: Surquillo

4: Surco

5: Barranco

6: Lince

7: Magdalena

8: La Molina

9: Pueblo Libre

10: San Borja

11: San Miguel

12: Jesús María

P3. ¿Cuál es el rango de edad de usted?

1: 25 a 30 años

2: 31 a 35 años

3: 36 a 40 años

P4. Sus ingresos familiares son mayores a s/ 6,300

1: SI

2: NO (Fin de la encuesta)

CONOCIENDO AL CONSUMIDOR

P5. ¿Cuántos Mililitros / Litros de agua consume diariamente?

- 1: 250 ml
- 2: 500 ml
- 3: 1 lt
- 4: 1.5 lt
- 5: 2 lt
- 6: 2.5 lts a más
- 7: No consumo agua

P6. ¿Por qué cree que su consumo de agua diario es bajo?

- 1: Es aburrido
- 2: Le falta sabor
- 3: No me gusta el sabor
- 4: Prefiero tomar otras bebidas (gaseosas y/o jugos)

P7. ¿Qué tipo de bebidas consume habitualmente? (Marca hasta 3 opciones)

- 1: Agua
- 2: Jugos naturales
- 3: Jugos en botella
- 4: Té en botella
- 5: Gaseosa
- 6: Bebidas rehidratantes (Gaterade / Sporade / Powerade)
- 7: Bebidas energéticas (Redbull / Bolt)
- 8: Refrescos en polvo
- 9: Café / té

P8. ¿Con qué frecuencia compra las bebidas de su preferencia?

- 1: Diario
- 2: Semanal
- 3: Quincenal
- 4: Mensual

P9. ¿Con qué frecuencia consume las bebidas de su preferencia?

- 1: Todos los días
- 2: 2 veces por semana
- 3: 3 veces por semana
- 4: Quincenalmente

P10. ¿Cuánto dinero destina mensualmente en comprar las bebidas de su preferencia?

- 1: 1 - 25 soles
- 2: 26 a 50 soles
- 3: 51 a 75 soles
- 4: 76 soles a más

P11. ¿Dónde adquiere regularmente la bebida de su preferencia? Respuesta múltiple

- 1: Supermercados
- 2: Tiendas de conveniencia (Tambo/Oxxo/Repshop)
- 3: Bodegas
- 4: Mercados
- 5: Farmacia

P12. En una escala del 1 al 5 (Donde 1 es menor y 5 es mayor puntaje) ¿Cuáles son los atributos que más valora de la bebida de su preferencia?

Atributos	1	2	3	4	5
Sabor					
Practicidad					
Precio					
Marca					
Presentación					
Valor nutricional					

P13. Por lo general, ¿En qué ocasión consume las bebidas de su preferencia?

1: Almuerzo y/o Cena

2: Trabajo

3: En mis tiempos libres

4: En el Gym

5: A lo largo del día

P14. En una escala del 1 al 5 (Donde 1 es menor y 5 es mayor puntaje) ¿Qué medios de comunicación considera que influye en su decisión de compra en las bebidas de su preferencia?

Medios de comunicación	1	2	3	4	5
Facebook					
Instagram					
Tik tok					
Página web de la marca					
TV					
Radio					

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Somos una empresa dedicada a la comercialización de potenciadores de sabor líquido para agua, enfocada en supermercados, tiendas de conveniencia (Canal Moderno), su buen sabor que le otorga al agua y su practicidad de uso lo hacen el aliado perfecto para cualquier ocasión de consumo.

Con un envase más pequeño que el tamaño de la palma de la mano, solo se debe presionar sobre el pico de una botella de agua o un vaso. Y esta estará lista para ser consumida con un increíble sabor y sin azúcar, carbohidratos y calorías.



P15. De acuerdo a lo mencionado ¿Estaría dispuesto a consumir los potenciadores de sabor líquido para agua?

1: Definitivamente sí

2: Probablemente sí

3: Indiferente

4: Probablemente no

5: Definitivamente no

P16. ¿Cree que consumiría más agua añadiendo los potenciadores de sabor líquido para agua?

1: Definitivamente sí

2: Probablemente sí

3: Indiferente

4: Probablemente no

5: Definitivamente no

P17. ¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido son una solución para las personas que no consumen agua o que están pensando migrar a otras bebidas no gaseosas?

1: Definitivamente sí

2: Probablemente sí

3: Indiferente

4: Probablemente no

5: Definitivamente no

P18. ¿Qué sabores le gustaría encontrar en los potenciadores de sabor líquido?

1: Fresa

2: Mango

3: Maracuyá

4: Limonada

5: Naranja

6: Arándano

7: Chicha Morada

P19. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menor y 5 el mayor puntaje, ¿Cómo consideraría los siguientes atributos de los potenciadores?

Atributos	1	2	3	4	5
Calidad y certificación de los insumos					
Practicidad					
Diversión					
Innovación					
Saludable y nutrición balanceada					
Fácil de usar					
Cómodo y transportable					
Variedad de sabores					
Fácil de comprarlo					

P20. Con respecto a los potenciadores de sabor líquido ¿Qué otros beneficios funcionales le gustaría encontrar?

1: Vitaminas

2: Energizante

3: Rehidratante

4: Cafeína

P21. ¿Qué presentación prefiere?

1: 48 ml (24 servidas)

2: 40 ml (20 servidas)

3: 32 ml (16 servidas)

P22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el potenciador de sabor líquido de 48 ml, que rinde 24 servidas?

1: 16 a 18 soles

2: 19 a 21 soles

3: 22 a 24 soles

P23. ¿Con qué frecuencia consumiría los potenciadores de sabor líquido?

1: Diariamente

2: 2 a 3 veces por semana

3: 4 a 5 veces por semana

P24. ¿Con qué frecuencia compraría los potenciadores de sabor líquido?

1: 1 vez al mes

2: 2 a 3 veces por mes

3: 4 a 5 veces por mes

P25. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menor y 5 el mayor puntaje, ¿Qué tal diferente considera este producto con respecto a las otras bebidas y/o complementos que ya existen en el mercado?

Diferenciación del producto	1	2	3	4	5
Me parece un producto innovador					
No veo ninguna diferencia					

P26. ¿En qué punto de venta le gustaría encontrar los potenciadores de sabor líquido??

Respuesta múltiple

1: Supermercados

2: Tiendas de conveniencia (Tambo/Oxxo/Repshop)

3: Bodegas

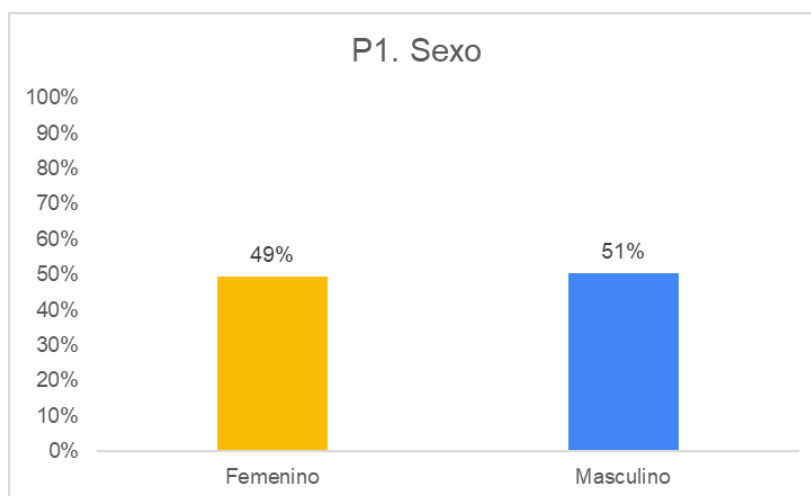
4: Mercados

5: Farmacia

ANEXO VI

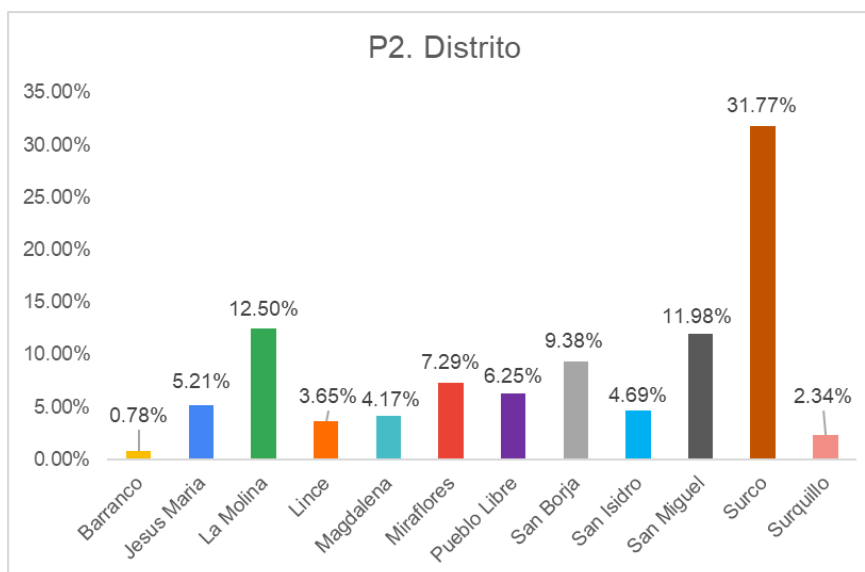
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

P1. Indique su sexo



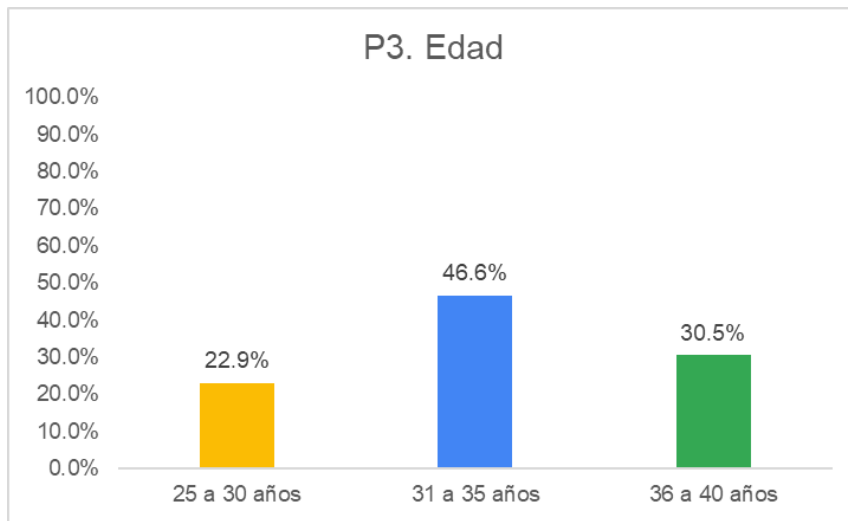
De las 384 personas encuestadas fueron 49% del sexo femenino (190 mujeres) y 51% del sexo masculino (194 hombres).

P2. ¿En qué distrito vive?



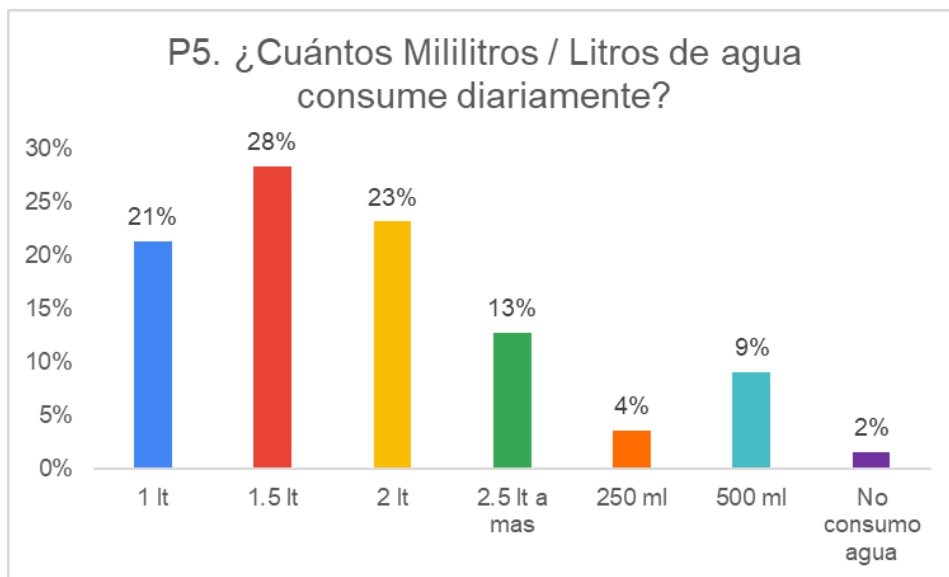
De todas las personas encuestadas, el distritito de Surco fue el que tuvo más personas encuestadas con un 31.77%, seguido por La Molina con 12.5% y San miguel con 11.98%.

P3. ¿Cuál es el rango de edad de usted?



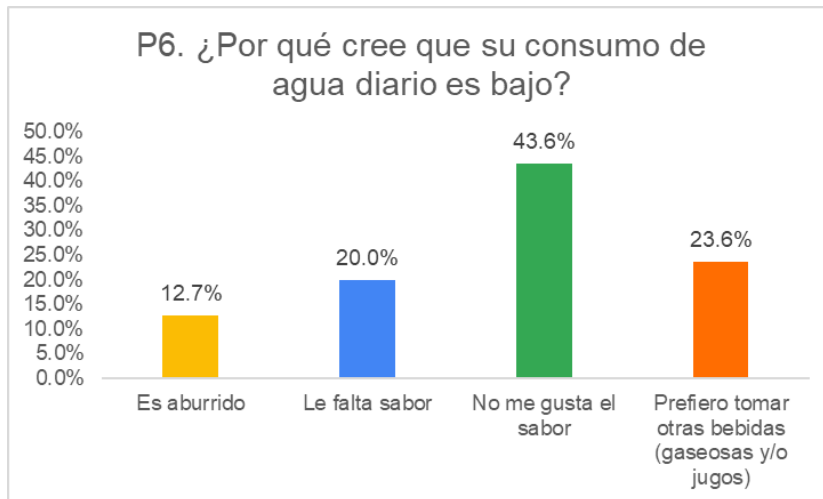
Entre las edades, pudimos observar que las personas de 31 a 35 años entre hombres y mujeres, fue el porcentaje mayor que respondieron la encuesta con un 46.6%.

P5. ¿Cuántos Mililitros / Litros de agua consume diariamente?



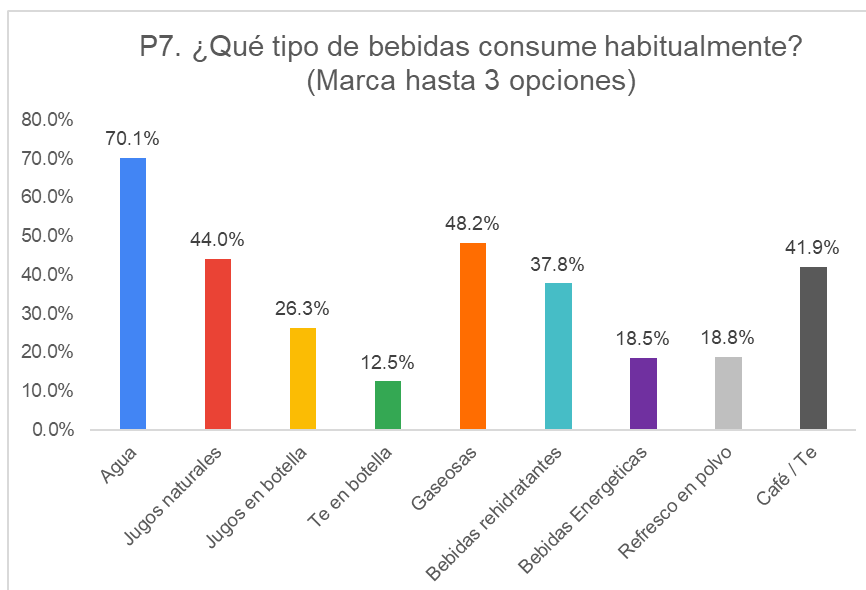
Las personas entrevistadas consumen una gran cantidad de agua. El 28% consume 1.5 lt de agua diariamente, mientras que el 23% consume 2 lt de agua. Lo que significa que este nuevo producto si va de acorde a lo que se busca con los nuevos clientes.

P6. ¿Por qué cree que su consumo de agua diario es bajo?



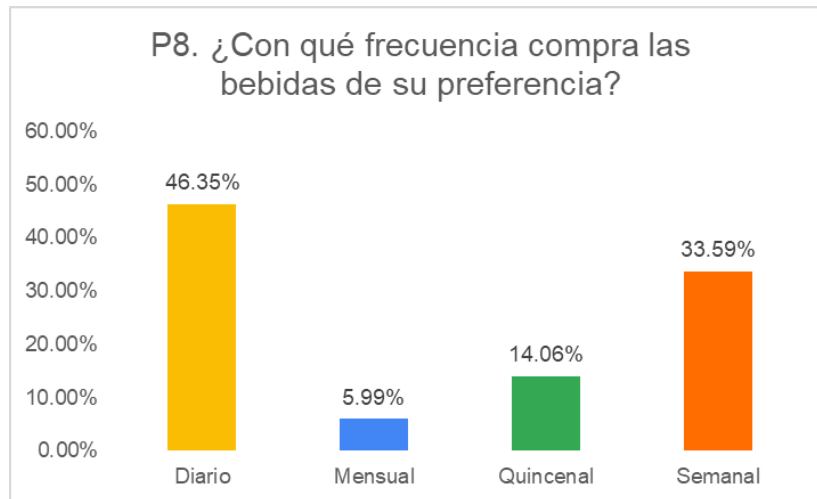
El 43.6% de las personas que mencionaron que no consumen agua o que consumo es bajo, se debe a que no le gusta el sabor. Esto demuestra que nuestro potenciador de sabor, puede ayudar a que este porcentaje disminuye favorablemente.

P7. ¿Qué tipo de bebidas consume habitualmente? (Marca hasta 3 opciones)



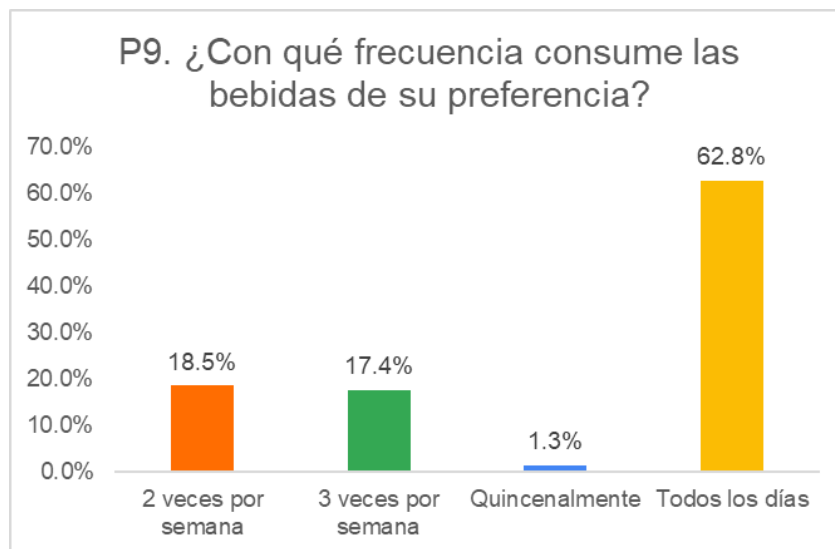
Se puede ver en las preguntas anteriores, la mayor cantidad de personas encuestadas consumen agua con un 70.1% , seguidas por gaseosas con un 48.2% y jugos naturales con un 44%.

P8. ¿Con qué frecuencia compra las bebidas de su preferencia?



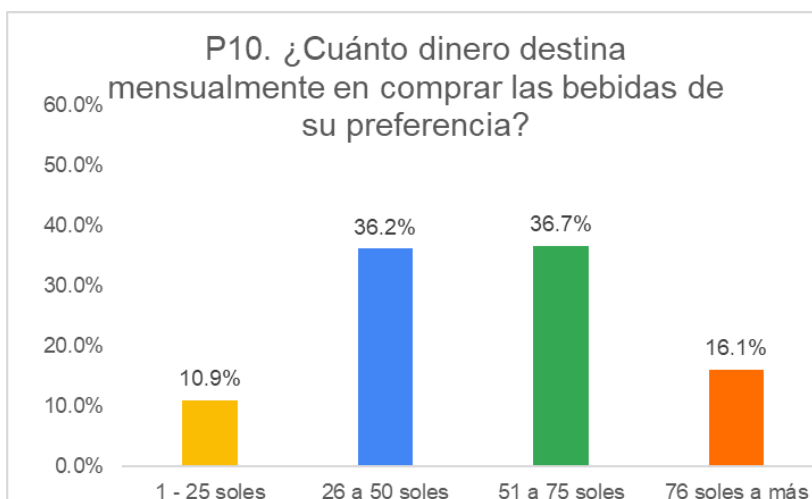
Las personas arrojaron en las encuestas que compran las bebidas de su preferencia diariamente con un 46.35% y semanal con un 33.59%.

P9. ¿Con qué frecuencia consume las bebidas de su preferencia?



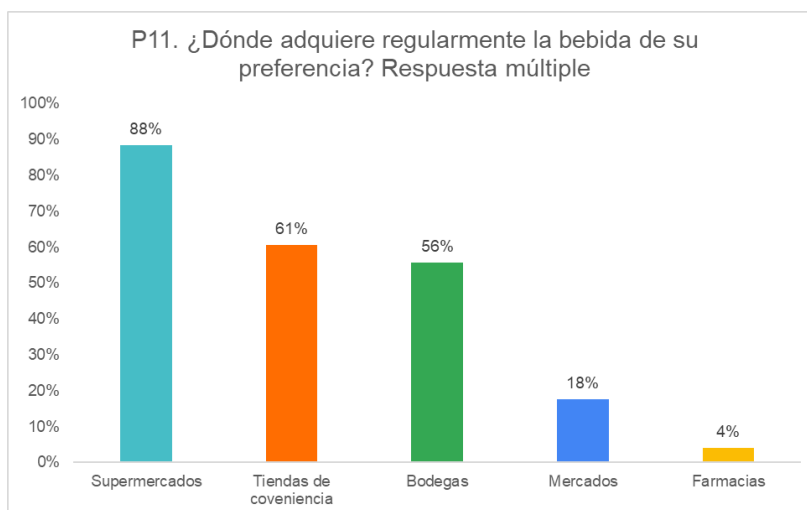
Seguido con la pregunta anterior, la frecuencia de consumo y compra es diaria, en este gráfico el consumo diario de bebidas de su preferencia es de 62.8%.

P10. ¿Cuánto dinero destina mensualmente en comprar las bebidas de su preferencia?



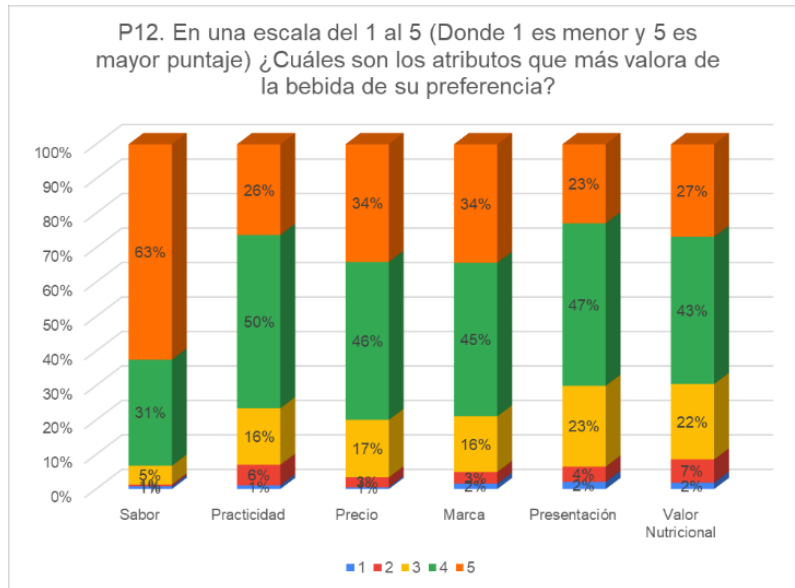
Las personas encuestadas destinan entre 51 a 75 soles para comprar bebidas de su preferencia, esto arroja un 36.7%, sin embargo, el segundo rango destina de 26 a 75 soles un 36.2%, muy parecido entre ambos.

P11. ¿Dónde adquiere regularmente la bebida de su preferencia? Respuesta múltiple



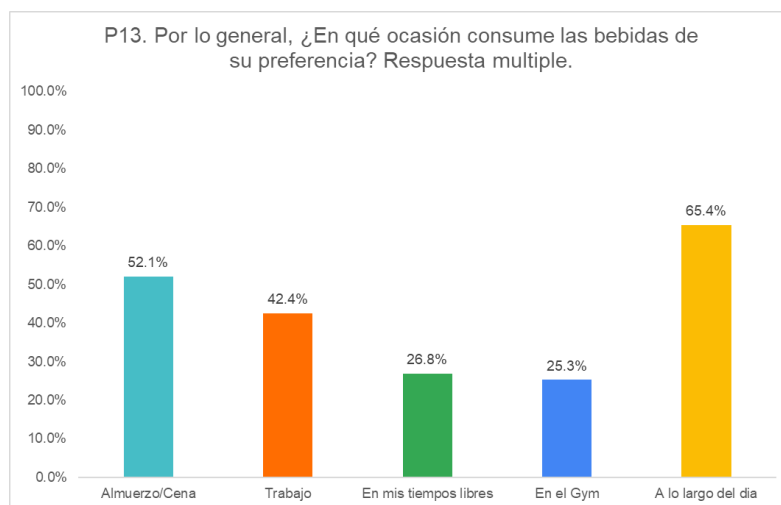
Las personas encuestadas realizan regularmente sus compras de la bebida de su preferencia en supermercados con un 88%, seguidas por tiendas de conveniencia con un 61%.

P12. En una escala del 1 al 5 (Donde 1 es menor y 5 es mayor puntaje) ¿Cuáles son los atributos que más valora de la bebida de su preferencia?



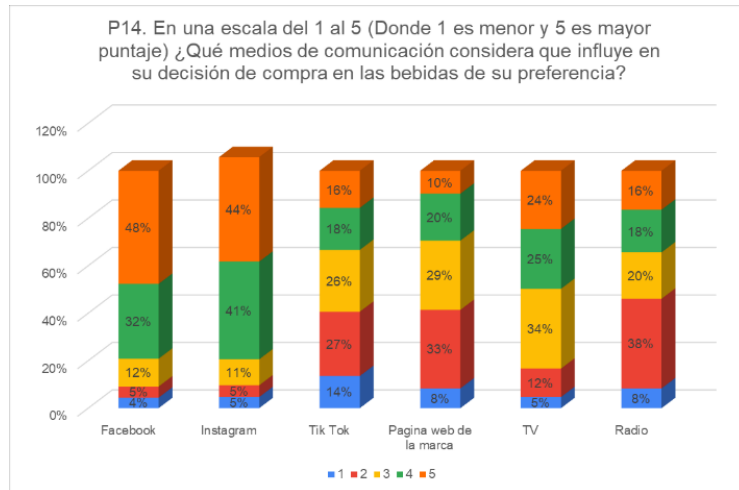
De acuerdo a la encuesta, Sabor es el atributo más valorado para las personas encuestadas con un 94%, seguida de la Precio, con un 80%, y finalmente, el Practicidad con un 76%

P13. Por lo general, ¿En qué ocasión consume las bebidas de su preferencia?



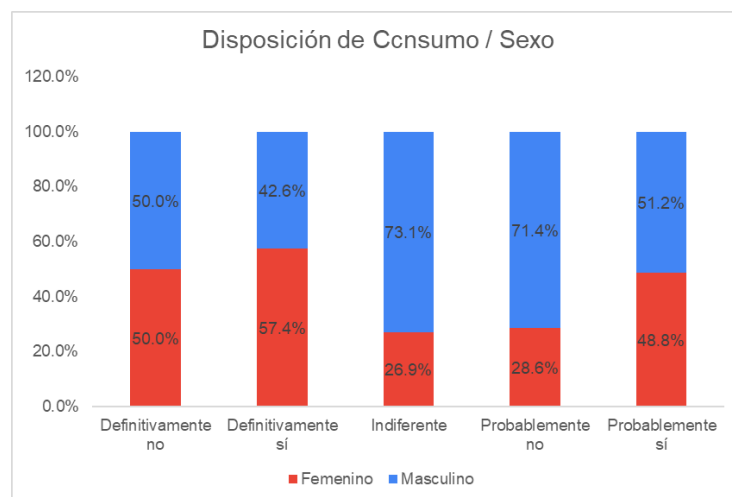
Las personas encuestadas consumen las bebidas de su preferencia a lo largo del día con un 65.4%, seguido en el almuerzo y cena con un 52.1% y en el trabajo con un 42.4%.

P14. En una escala del 1 al 5 (Donde 1 es menor y 5 es mayor puntaje) ¿Qué medios de comunicación considera que influye en su decisión de compra en las bebidas de su preferencia?



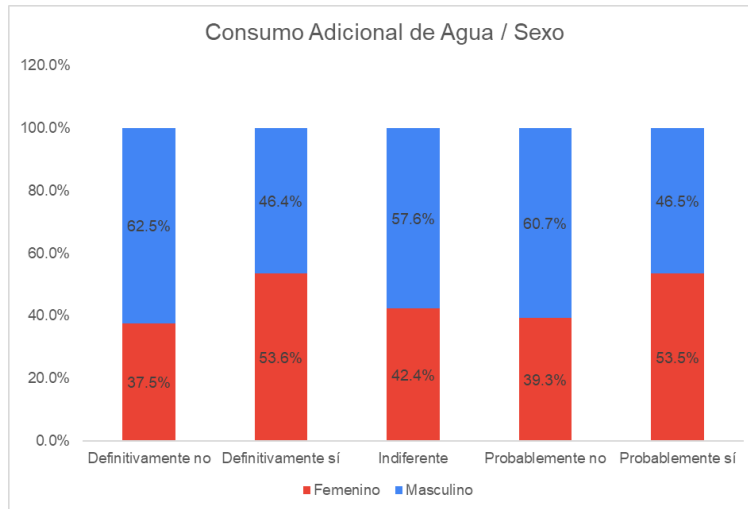
De acuerdo a la encuesta, Facebook es el medio de comunicación que influye en la toma de decisiones de las personas encuestadas con un 48% seguida de Instagram con un 44%.

P15. De acuerdo a lo mencionado ¿Estaría dispuesto a consumir los potenciadores de sabor líquido para agua?



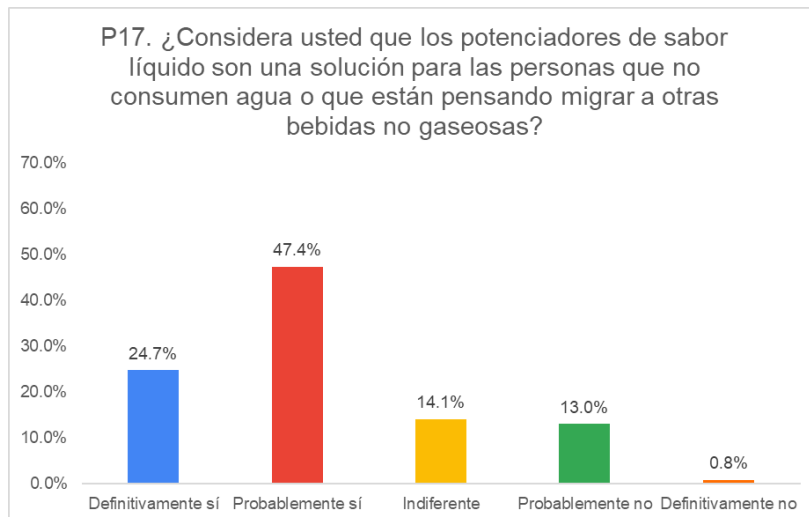
Del total de encuestados, las mujeres son las que definitivamente si consumirían los potenciadores de sabor líquido con un 57.4%, mientras que los hombres respondieron de manera indiferente con un 73.1%.

P16. ¿Cree que consumiría más agua añadiendo los potenciadores de sabor líquido para agua?



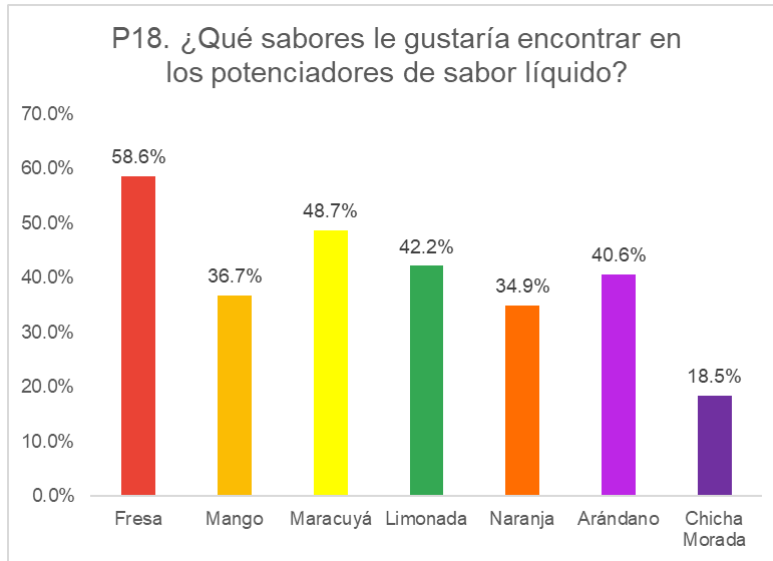
Las mujeres son las que definitivamente si consumirían más agua si agregan los potenciadores de sabor líquido con un 53.6%, mientras que los hombres mencionaron que no, con un 62.5%.

P17. ¿Considera usted que los potenciadores de sabor líquido son una solución para las personas que no consumen agua o que están pensando migrar a otras bebidas no gaseosas?



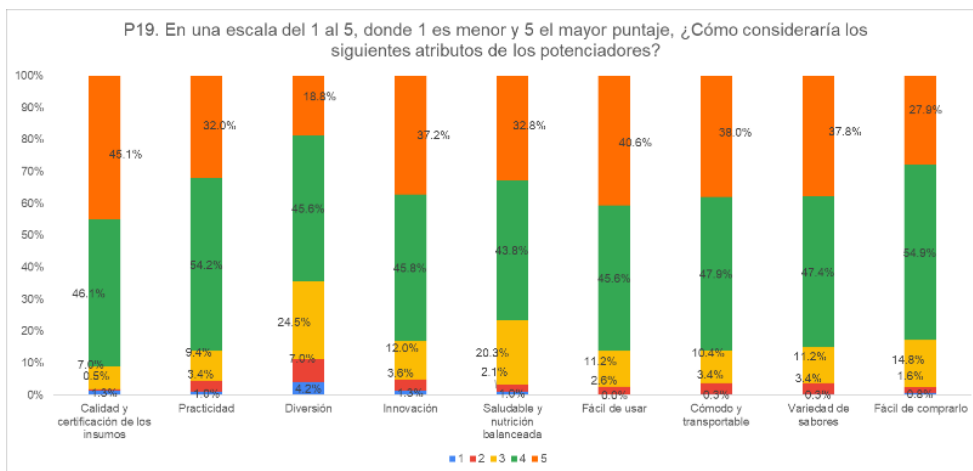
El 47.4% de encuestados, respondieron que probablemente si los potenciadores de sabor líquido serían una solución para las personas que no consumen agua.

P18. ¿Qué sabores le gustaría encontrar en los potenciadores de sabor líquido?



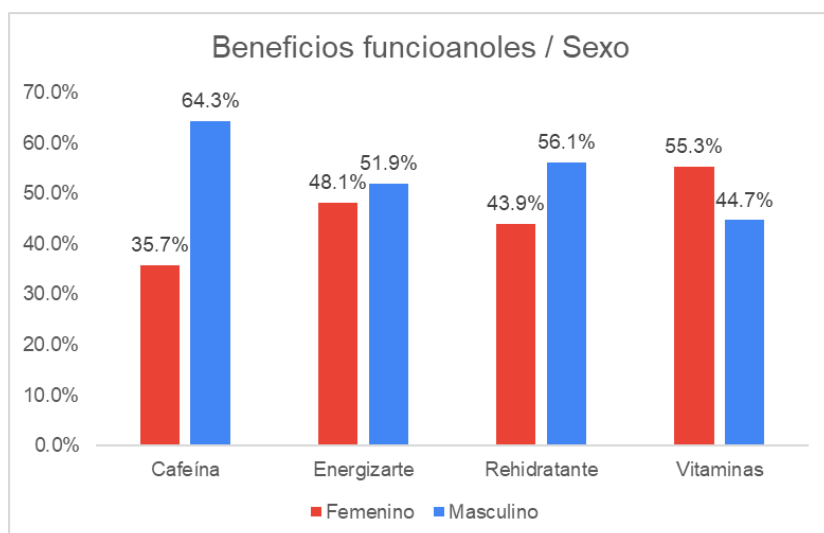
El sabor a Fresa con un 58.6% de votos fue el sabor más elegido entre los encuestados, seguido por el sabor de Maracuyá con un 48.7% y Arándano con un 40.6%.

P19. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menor y 5 el mayor puntaje, ¿Cómo consideraría los siguientes atributos de los potenciadores?



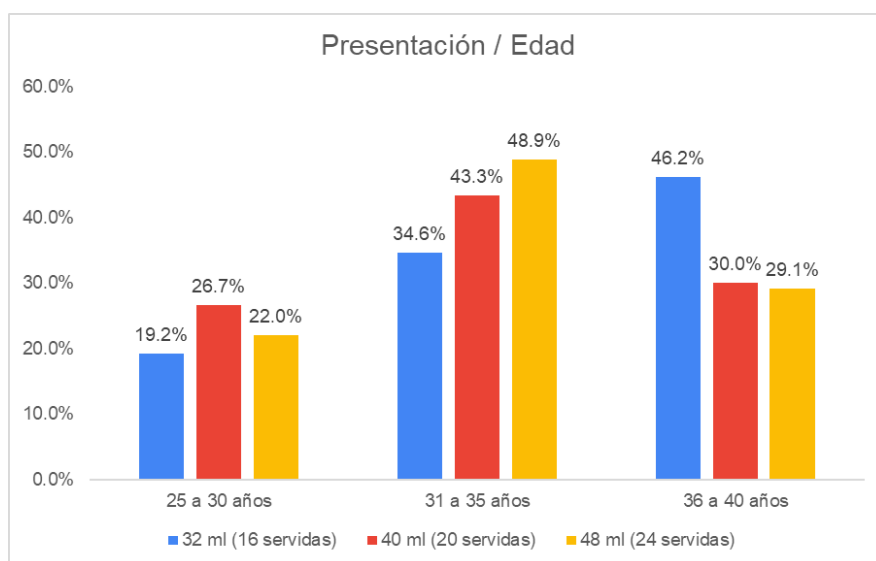
Las personas encuestadas, consideran un mayor atributo a los potenciadores de sabor líquido si fuera fácil de comprar con un 54.9%, que sea practico con un 54.2% y finalmente, que sea cómodo y fácil de transportar con un 47.9%.

P20. Con respecto a los potenciadores de sabor líquido ¿Qué otros beneficios funcionales le gustaría encontrar?



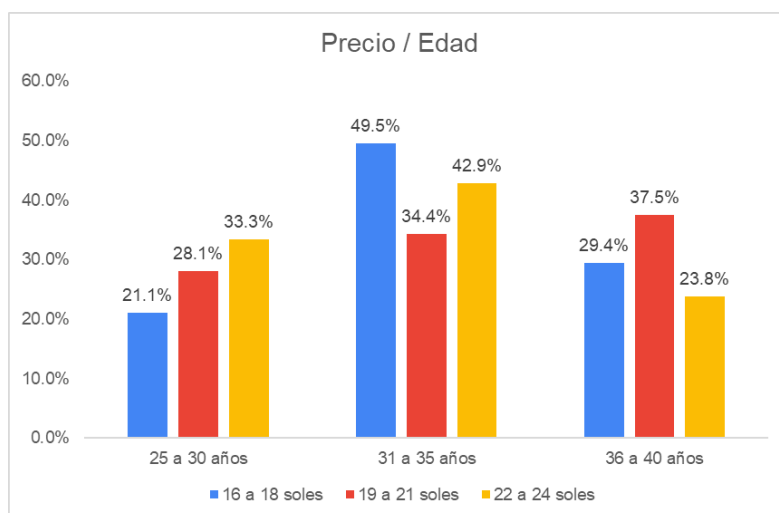
Del total de encuestados, el beneficio funcional preferido es la cafeína, las mujeres respondieron a favor con un 55.3%, al igual que los hombres con un 64.3%.

P21. ¿Qué presentación prefiere?



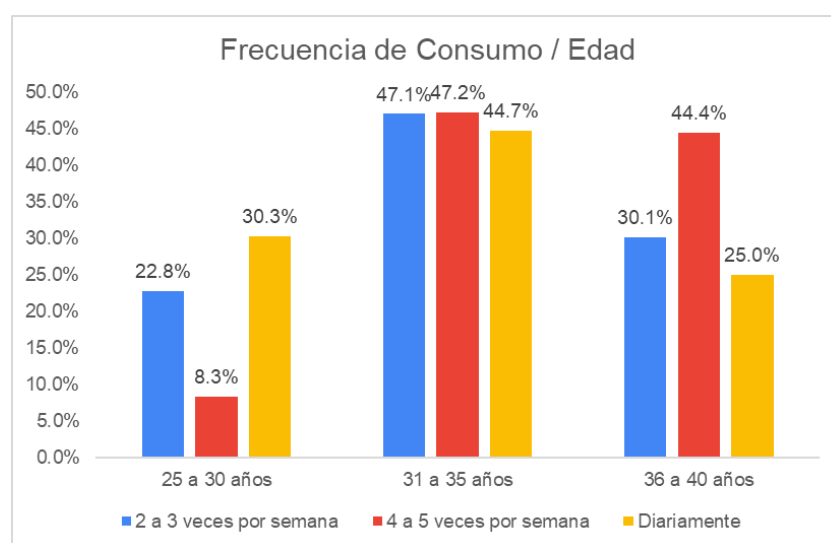
Del total de encuestados, las personas de 25 a 30 años prefieren la presentación de 40ml con un 26.7%, las personas de 31 a 35 años prefieren la de 48 ml con un 48.9%, finalmente el rango de 36 a 40 años, prefieren la de 32ml con un 46.2%.

P22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el potenciador de sabor líquido de 48 ml, que rinde 24 servidas?



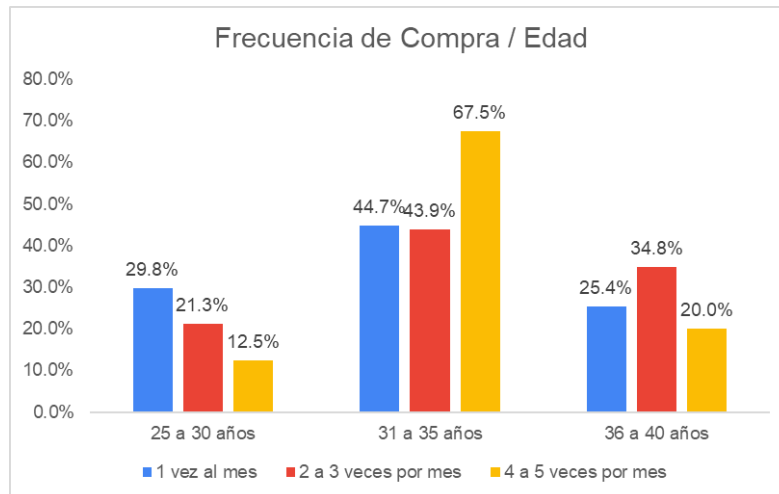
Del total de encuestados, las personas de 25 a 30 años están dispuestos a pagar S/ 22 - 24 con un 33.3%, las personas de 31 a 35 años están dispuestos a pagar S/ 16 - 18 con un 48.9%, finalmente el rango de 36 a 40 años, están dispuestos a pagar S/ 19 - 21 con un 46.2%.

P23. ¿Con qué frecuencia consumiría los potenciadores de sabor líquido?



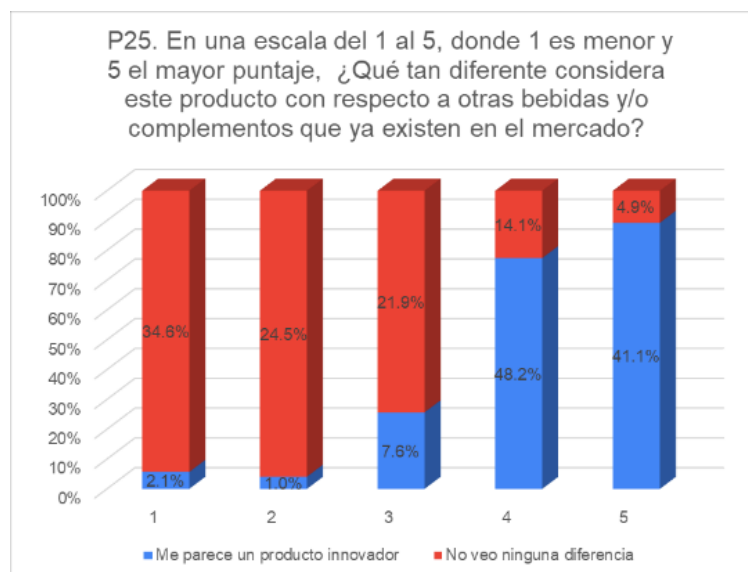
Del total de encuestados, la frecuencia de consumo de las personas de 25 a 30 sería diariamente con un 30.3%, de las personas de 31 a 35 años sería de 4 a 5 veces por semana con un 47.2%, al igual que el rango de 36 a 40 años, con un 44.4%.

P24. ¿Con qué frecuencia compraría los potenciadores de sabor líquido?



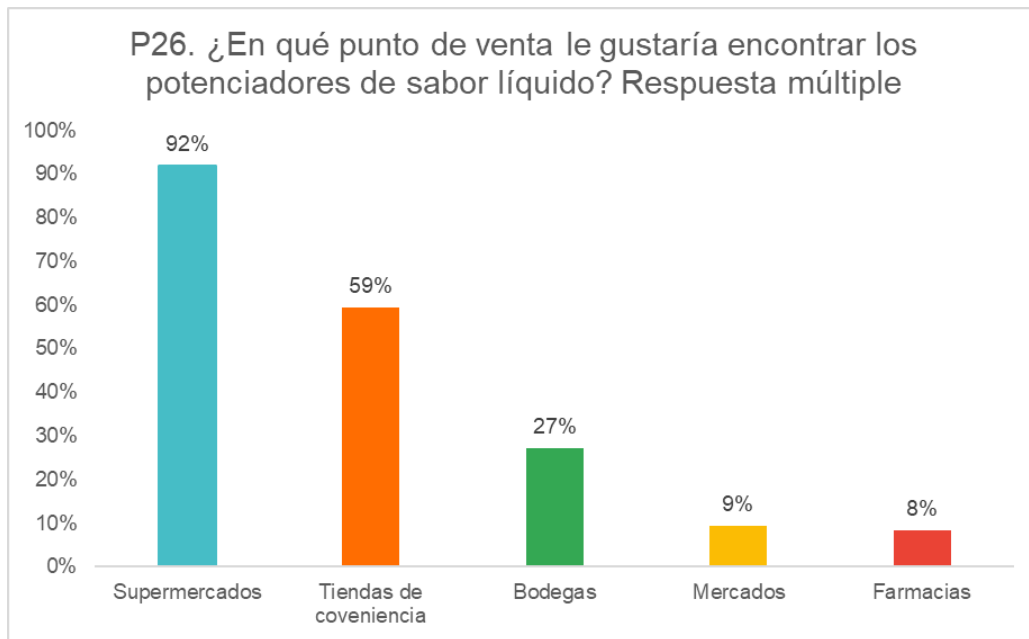
Del total de encuestados, la frecuencia de compra de las personas de 25 a 30 sería 1 vez al mes con un 29.8%, de las personas de 31 a 35 años sería de 4 a 5 veces por mes con un 67.5%, mientras que el rango de 36 a 40 años, sería de 2 a 3 veces por mes con un 34.8%.

P25. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menor y 5 el mayor puntaje, ¿Qué tal diferente considera este producto con respecto a las otras bebidas y/o complementos que ya existen en el mercado?



El 41.1% de las personas encuestadas respondió que este nuevo producto le parece innovador, ya que no existe en el mercado peruano.

P26. ¿En qué punto de venta le gustaría encontrar los potenciadores de sabor líquido?
Respuesta múltiple



A las personas encuestadas les gustaría encontrar los potenciadores de sabor líquido en los supermercados con un 92%, luego en las tiendas de conveniencia con un 59%, y finalmente, en las bodegas con un 27%.

ANEXO VII

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

			2.15		1.66		1.68	
			E1		E2		E3	
			Impulsar y difundir el consumo de potenciadores de sabor líquido como alternativa al agua insípida y aburrida		Implementar el sistema de calidad ISO 9001 con la finalidad de mejorar la satisfacción del cliente, integración de los procesos y contar con una cultura de mejora continua.		Implementar el sistema ISO 22000 para garantizar la seguridad alimentaria en todos los procesos implicados desde el lugar de producción del potenciador de sabor líquido hasta que es consumido.	
N°	Oportunidades	Ponderación	CA	PP	CA	PP	CA	PP
O1	Tendencia positiva de crecimiento global 2022 – 2025 de los potenciadores de sabor líquido en: Europa, Norte América y Asia.	0.04	3	0.12	0	0.00	0	0.00
O2	En el mercado peruano la categoría de potenciadores de sabor líquido, actualmente no se encuentra desarrollada.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
O3	La proyección de los potenciadores de sabor líquido a nivel global indica una Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.50% para el periodo 2021 -	0.04	2	0.08	0	0.00	0	0.00
O4	En el Perú la industria de concentrados, tanto para líquido y polvo, se encuentra solamente desarrollada para los productos de refrescos en polvo para	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
O5	Reactivación económica - post Covid-19	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
O6	Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12
O7	Desarrollar un portafolio amplio que incluya diversidad de sabores y que brinden beneficios funcionales.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
O8	Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis.	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
O9	Las bebidas gaseosas y agua de mesa son las categorías que generan más compradores en las tiendas de conveniencia.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
O10	PlazaVea, Makro y Mass abrirán más de 100 nuevos locales este 2022.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18

N°	Amenazas	Ponderación	CA	PP	CA	PP	CA	PP
A1	La economía peruana crecería menos del 2% el 2022	0.06	3	0.18	1	0.06	0	0.00
A2	Inflación acumulada por encima del 8% en los últimos 12 meses	0.06	2	0.12	0	0.00	0	0.00
A3	Confianza empresarial se encuentra en la zona de pesimismo (Contracción de la inversión privada)	0.05	2	0.10	0	0.00	0	0.00
A4	La expectativa de tipo de cambio es de s/4.00 por dólar para el cierre de 2022	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A5	Subida de precios de los insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A6	Riesgo de nuevos competidores	0.04	0	0.00	3	0.12	3	0.12
A7	Escasez de materia prima e insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido.	0.06	3	0.18	0	0.00	0	0.00
A8	Incertidumbre política durante el año 2022	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A9	Íngreso de productos sustitutos	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
A10	Incremento del Índice de Precios al consumo del años 2022 con respecto a años anteriores.	0.05	3	0.15	0	0.00	0	0.00
			2.15		1.66		1.68	

1.33

2.04

1.28

N°	Oportunidades	Ponderación	E4		E5		E6	
			CA	PP	CA	PP	CA	PP
			Implementar un sistema logístico propio para la distribución de la mercadería a los centros de distribución de los clientes.		Posicionar la propuesta de negocio en los NSE A y B dirigido a hombres y mujeres de 25 a 40 años en la zona de Lima Moderna		Gestionar asociaciones con influencers del medio con el objetivo de lograr el respaldo necesario para posicionar nuestros productos y generar la confianza de los clientes.	
O1	Tendencia positiva de crecimiento global 2022 – 2025 de los potenciadores de sabor líquido en: Europa, Norte América y Asia.	0.04	0	0.00	2	0.08	2	0.08
O2	En el mercado peruano la categoría de potenciadores de sabor líquido, actualmente no se encuentra desarrollada.	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
O3	La proyección de los potenciadores de sabor líquido a nivel global indica una Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.50% para el periodo 2021 -	0.04	0	0.00	2	0.08	2	0.08
O4	En el Perú la industria de concentrados, tanto para líquido y polvo, se encuentra solamente desarrollada para los productos de refrescos en polvo para	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
O5	Reactivación económica - post Covid-19	0.04	3	0.12	2	0.08	0	0.00
O6	Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas	0.04	0	0.00	3	0.12	0	0.00
O7	Desarrollar un portafolio amplio que incluya diversidad de sabores y que brinden beneficios funcionales.	0.06	0	0.00	4	0.24	0	0.00
O8	Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis.	0.04	0	0.00	2	0.08	2	0.08
O9	Las bebidas gaseosas y agua de mesa son las categorías que generan más compradores en las tiendas de conveniencia.	0.06	3	0.18	0	0.00	0	0.00
O10	PlazaVea, Makro y Mass abrirán más de 100 nuevos locales este 2022.	0.06	4	0.24	3	0.18	0	0.00

N°	Amenazas	Ponderación	E4		E5		E6	
			CA	PP	CA	PP	CA	PP
A1	La economía peruana crecería menos del 2% el 2022	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
A2	Inflación acumulada por encima del 8% en los últimos 12 meses	0.06	0	0.00	3	0.18	3	0.18
A3	Confianza empresarial se encuentra en la zona de pesimismo (Contracción de la inversión privada)	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A4	La expectativa de tipo de cambio es de s/4.00 por dólar para el cierre de 2022	0.04	0	0.00	3	0.12	0	0.00
A5	Subida de precios de los insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A6	Riesgo de nuevos competidores	0.04	4	0.16	0	0.00	4	0.16
A7	Escasez de materia prima e insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido.	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A8	Incertidumbre política durante el año 2022	0.04	0	0.00	4	0.16	0	0.00
A9	Ingreso de productos sustitutos	0.04	4	0.16	0	0.00	4	0.16
A10	Incremento del Índice de Precios al consumo del año 2022 con respecto a años anteriores.	0.05	1	0.05	0	0.00	0	0.00
			1.33		2.04		1.28	

			1.84		1.72		1.5		1.76	
			E7		E8		E9		E10	
			Implementar el área de I + D con la finalidad de crear productos innovadores acorde con las megatendencias.		Desarrollar un plan de captación, fidelización y retención de consumidores.		Desarrollar una estrategia efectiva de Go to Market		Implementar un estrategia de branding a largo plazo para el desarrollo de una marca sólida.	
N°	Oportunidades	Ponderación	CA	PP	CA	PP	CA	PP	PA	CA
O1	Tendencia positiva de crecimiento global 2022 – 2025 de los potenciadores de sabor líquido en: Europa, Norte América y Asia.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
O2	En el mercado peruano la categoría de potenciadores de sabor líquido, actualmente no se encuentra desarrollada.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
O3	La proyección de los potenciadores de sabor líquido a nivel global indica una Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.50% para el periodo 2021 -	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
O4	En el Perú la industria de concentrados, tanto para líquido y polvo, se encuentra solamente desarrollada para los productos de refrescos en polvo para	0.06	3	0.18	4	0.24	0	0.00	4	0.24
O5	Reactivación económica - post Covid-19	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04
O6	Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas	0.04	0	0.00	3	0.12	0	0.00	3	0.12
O7	Desarrollar un portafolio amplio que incluya diversidad de sabores y que brinden beneficios funcionales.	0.06	4	0.24	0	0.00	2	0.12	3	0.18
O8	Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis.	0.04	2	0.08	1	0.04	0	0.00	0	0.00
O9	Las bebidas gaseosas y agua de mesa son las categorías que generan más compradores en las tiendas de conveniencia.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	0	0.00
O10	PlazaVea, Makro y Mass abrirán más de 100 nuevos locales este 2022.	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12

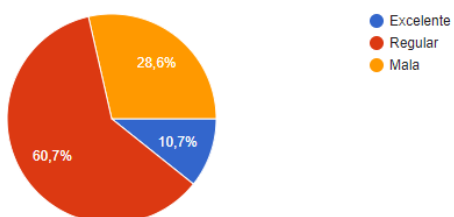
N°	Amenazas	Ponderación	CA	PP	CA	PP	CA	PP	PA	CA
A1	La economía peruana crecería menos del 2% el 2022	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12
A2	Inflación acumulada por encima del 8% en los últimos 12 meses	0.06	2	0.12	0	0.00	0	0.00	2	0.12
A3	Confianza empresarial se encuentra en la zona de pesimismo (Contracción de la inversión privada)	0.05	0	0.00	0	0.00	2	0.10	0	0.00
A4	La expectativa de tipo de cambio es de s/4.00 por dólar para el cierre de 2022	0.04	1	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A5	Subida de precios de los insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A6	Riesgo de nuevos competidores	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
A7	Escasez de materia prima e insumos para la producción de los potenciadores de sabor líquido.	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A8	Incertidumbre política durante el año 2022	0.04	2	0.08	0	0.00	2	0.08	2	0.08
A9	Ingreso de productos sustitutos	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16
A10	Incremento del Índice de Precios al consumo del años 2022 con respecto a años anteriores.	0.05	2	0.10	2	0.10	0	0.00	2	0.10
				1.84	1.72		1.5		1.76	

ANEXO VIII

RESULTADOS DE ENCUESTA: NOMBRE DEL POTENCIADOR

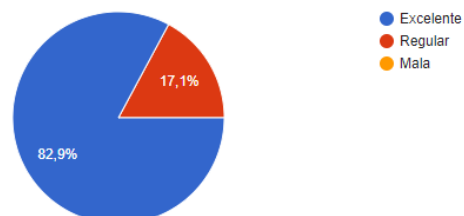
1. ESQUISH

28 respuestas



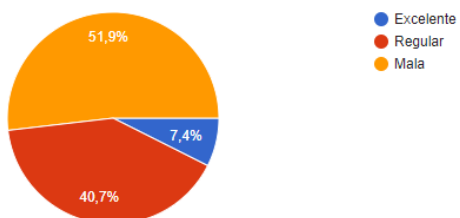
2. FUNNY DROPS

35 respuestas



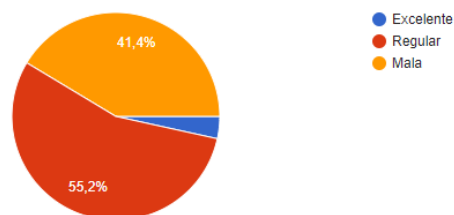
3. RAPISHAKE

27 respuestas



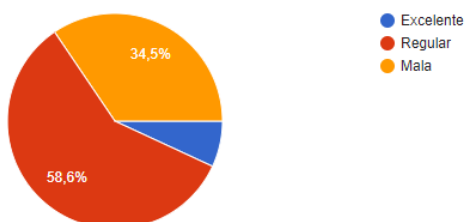
4. GOTITAS FELICES

29 respuestas



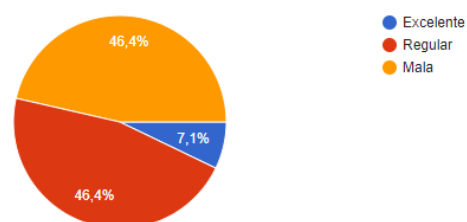
5. ESSENTIAL DROPS

29 respuestas



6. PURE DROPS

28 respuestas



ANEXO IX

MANUAL DE IDENTIDAD DE FUNNY DROPS



Este Manual de Identidad Corporativa describe las pautas y normas para el correcto uso de la marca Annga Talents en las diferentes aplicaciones físicas, impresas y digitales. El objetivo del manual es estandarizar la imagen, su reproducibilidad y versatilidad para que de este modo pueda aplicarse a cualquier medio de difusión. Se abarcan temas de estructura, forma y color del logotipo, usos adecuados de la marca y estilos tipográficos, creando una unidad en los criterios y usos internos. El Manual de Marca debe ser por tanto una herramienta para el uso de todos los miembros y equipo de Annga Talents con fines de que se lleve a cabo una producción de calidad y que cumpla coherentemente los lineamientos de la identidad corporativa. Este manual no pretende restringir la creatividad de la organización, sino ser una guía que abra nuevas posibilidades creativas, con objetivos claros de comunicación y proyectando la marca con solidez.

LOGOTIPO

Versión Principal y Variantes
Área de Protección
Tamaño Mínimo
Colores Institucionales
Variación de Fondos
Usos Incorrectos
Tipografía

| Funny Drops - Manual de Identidad y Uso



El logotipo es el elemento identificador de la marca. Los elementos empleados así como la tipografía y los colores han sido pensados en transmitir de forma directa la personalidad de la marca. La idea principal por la cual fue basado el logotipo, es lograr la cercanía al público dirigido. Es decir, mostrarse atractivo y diferente a la competencia, por medio de colores y formas que puedan identificar.

El logotipo se debe utilizar y reproducir siempre siguiendo las especificaciones de este documento, por lo cual no es posible su construcción por tipo tipográfico.

| Funny Drops - Manual de Identidad y Uso



ÁREA DE PROTECCIÓN

Se ha establecido un área de protección entorno al logotipo. Esta área deberá estar exenta de elementos gráficos que interfieran en su percepción y lectura de la marca. La construcción del área de respeto queda determinada por el isotipo de la marca y siempre que sea posible, es preferible aumentar al máximo este espacio separando el logotipo del resto de elementos de la página (textos e imágenes).

Offset



30 mm



20 mm

Serigrafía



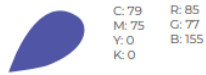
40 mm



30 mm

TAMAÑO MÍNIMO DE REPRODUCCIÓN

En sistemas con bajos valores de reproducción, (relieves, grabados), se aconseja un mayor tamaño, atendiendo a criterios técnicos del sistema de reproducción y de legibilidad. Se muestran variantes de la marca, teniendo como finalidad, ayudar a la legibilidad en todas sus variantes.



C: 79
M: 75
Y: 0
K: 0

R: 85
G: 77
B: 155



C: 71
M: 0
Y: 7
K: 0

R: 11
G: 185
B: 227



C: 78
M: 41
Y: 0
K: 0

R: 51
G: 130
B: 96



C: 0
M: 32
Y: 94
K: 0

R: 250
G: 183
B: 12



C: 0
M: 0
Y: 0
K: 100

R: 29
G: 29
B: 27



C: 57
M: 47
Y: 46
K: 36

R: 97
G: 97
B: 96

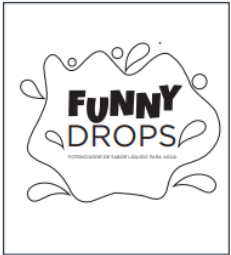
COLORES CORPORATIVOS

El color define un escenario de valores emocionales concretos que debemos considerar en su aplicación a cualquier soporte de comunicación.

Los colores indicados en esta sección son de uso exclusivo para plataforma web y redes sociales, estos son los colores primordiales de la marca ya que esta se desarrolla en un entorno digital.



VARIACIONES DE FONDO



USOS INCORRECTOS

Se recomienda un especial cuidado en evitar usos no correctos que afectan a la imagen de la Identidad Corporativa.

1. Cambios en la distribución de los elementos
2. Cambios en el color
3. Distorsión en su proporción horizontal
4. Distorsión en su proporción vertical
5. No crear nuevas versiones del logotipo
6. No alterar el espacio entre las letras



Salpicadura



Salpicaduras dispersas

CREACIÓN ISOTIPO

Se utilizó el concepto del trébol de 4 hojas y se eligieron colores vibrantes y los principales de la paleta para simbolizar las culturas y talento humano detrás.

Tipografías principales

FUNNY
LUCKIEST GUY

DROPS
Gotham-Book

Tipografía

Se eligieron dos estilos distintos entre sí pero que emparizan entre sí para generar una sensación de modernidad y frescura. No será posible distorsionar la tipografía con sombras, efectos, ni deformar la forma de la letra.

Tipografías secundarias

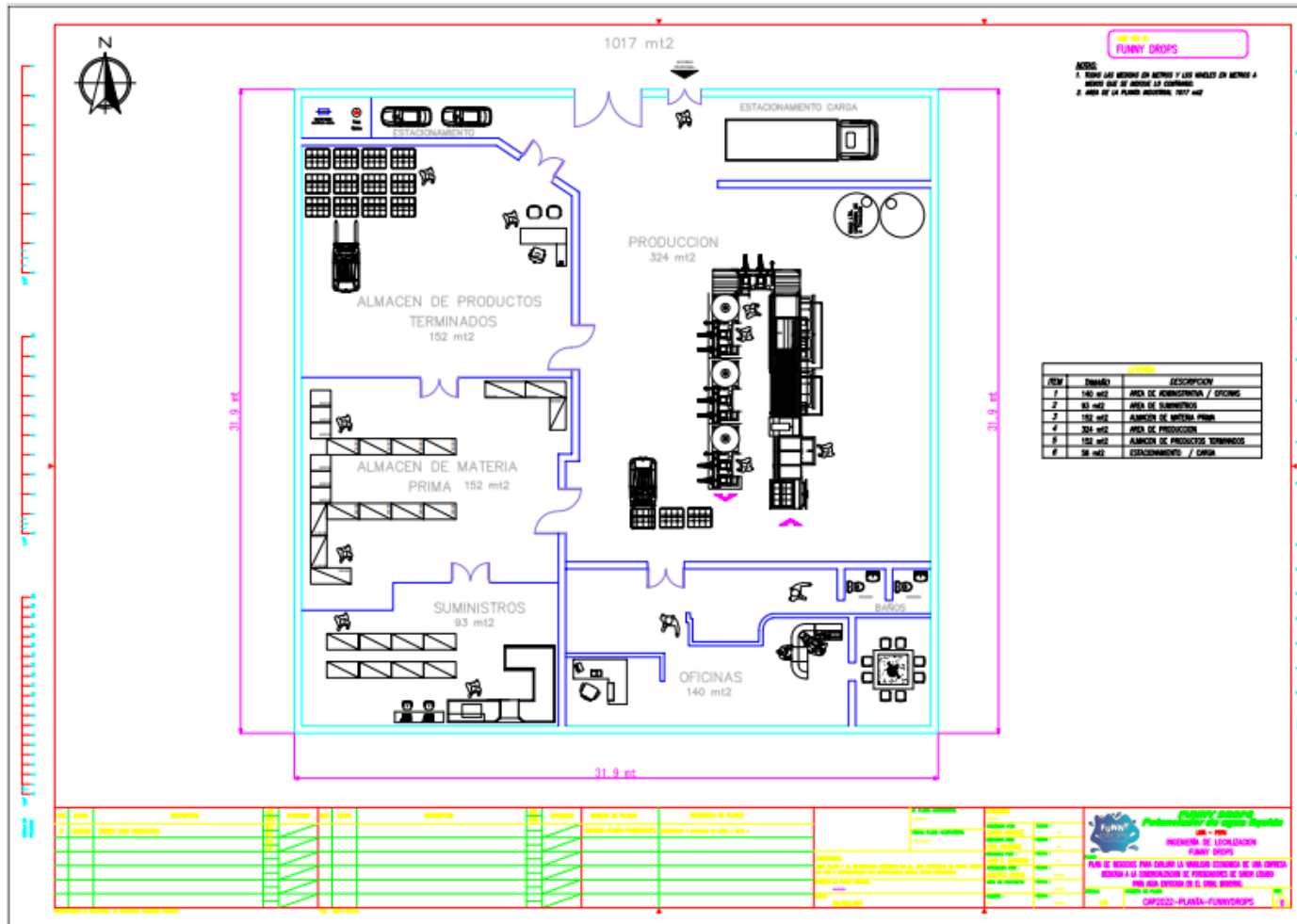
Gotham Book

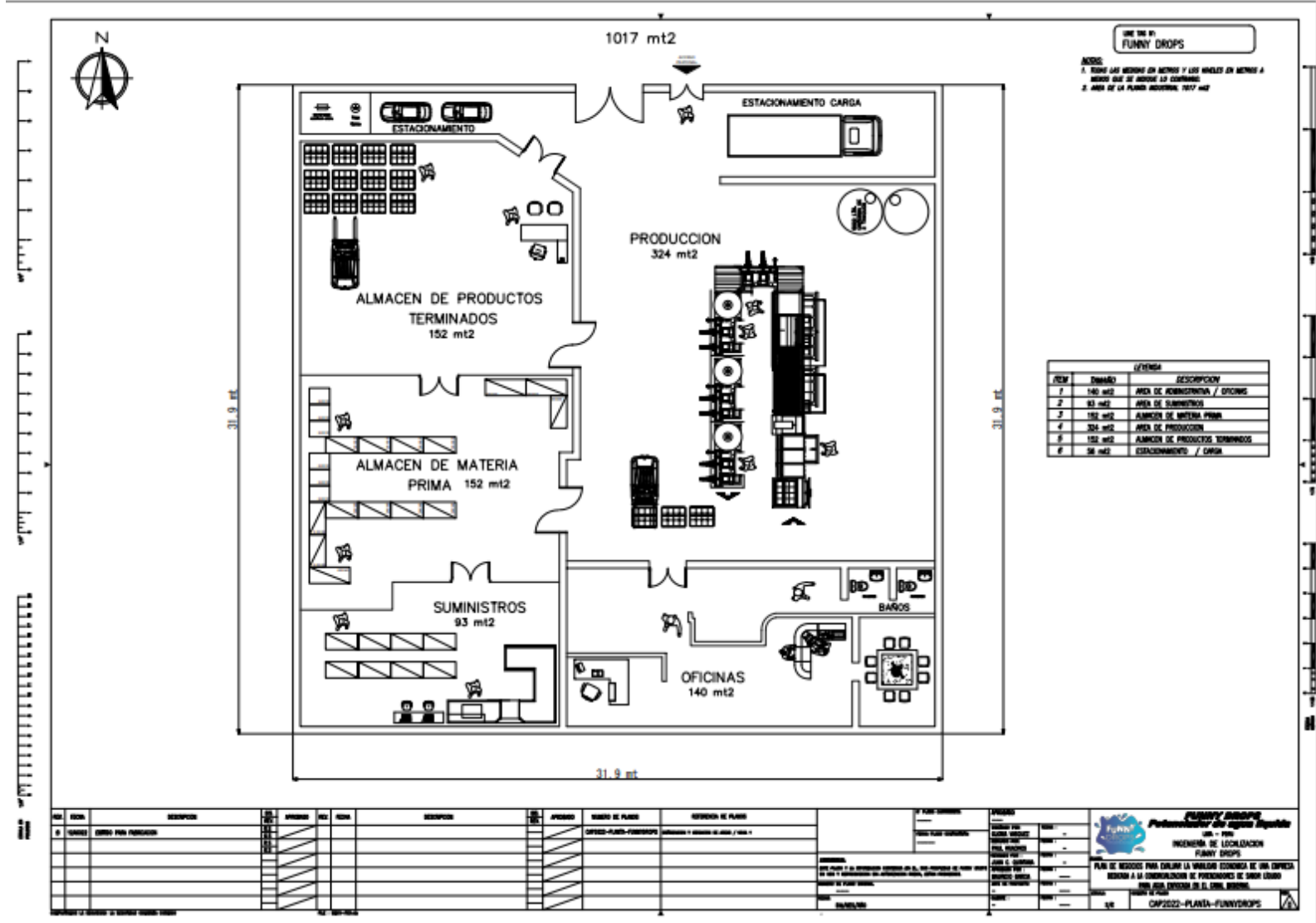
Gotham Light

Gotham Rounded Bold Italic

ANEXO X

PLANO DE LA PLANTA





NO.	DESCRIPCION	UNIDAD	VALOR	NOTAS
1	AREA DE ADMINISTRACION / OFICINAS	mt ²	140	
2	AREA DE SUMINISTROS	mt ²	93	
3	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	mt ²	152	
4	AREA DE PRODUCCION	mt ²	324	
5	ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS	mt ²	152	
6	ESTACIONAMIENTO / CARGA	mt ²	56	





REFERENCIAS

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith, Trish Papadacos (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want

A2Z Market Research. (n.d.). Retrieved from <https://deportes2.com/2022/05/24/el-mercado-de-potenciadores-de-sabor-liquido-sera-testigo-de-un-crecimiento-explosivo-para-2029-doebler-pepsico/>

Amazon. (2021). Retrieved from <https://www.amazon.com/-/es/Mejorador-saborizante-1%C3%ADquida-limonada-Botellas/dp/B084GSVCWL?th=1>

APEIM. (2018). *APEIM*. Retrieved from Niveles Socioeconómicos 2018: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

APEIM. (2019). *Niveles Socioeconómicos 2019*. Retrieved from <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

APEIM. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Retrieved from <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

APEIM. (2020, Octubre). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Retrieved from <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de Inflación 2021 - 2022*. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2021-presentacion.pdf>

BBC. (2021, 08 04). *Millennials: qué salió mal con la generación que pasó de ser ambiciosa a ser infeliz*. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57999304>

BBVA. (2022, 01 18). *¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?* Retrieved from <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

BBVA Research. (2021, 10 21). Retrieved from <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2021/>

Canvanizer. (2020). Retrieved from <https://canvanizer.com/>

DATUM INTERNACIONAL. (2017). Retrieved from https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

- DIGESA. (2010). *Certificación y Registro Sanitario*. Retrieved from <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DHAZ/certificacion.asp>
- DIGESA. (2016). *Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano*. Retrieved from <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>
- El Peruano. (2019). *Normas Legales*. Retrieved from <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- Euromonitor "Carbonates in Peru". (2020). *Carbonates in Peru*. Retrieved from <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor "Concentrates in Perú". (2020). Retrieved from Concentrates in Perú: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor "Bottled Water in Peru Analysis". (2020). *Bottled Water in Peru Analysis*. Retrieved from <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor. (2020). *Soft Drinks in Peru Analysis*. Retrieved from <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Gestiopolis. (n.d.). Retrieved from Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Heartland Consumer Products. (2021). Retrieved from <https://www.splendaen espanol.com/product/splenda-strawberry-watermelon-liquid-water-enhancer/>
- INEI. (2020). *Población de Lima*. Retrieved from [http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,del%20Per%C3%BA%20\(32%20625%20948](http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,del%20Per%C3%BA%20(32%20625%20948)
- IPSOS. (2020, Enero). *Tres de Cada Cinco Limeños Revisan la Información Nutricional*. Retrieved from <https://www.ipsos.com/es-pe/tres-de-cada-cinco-limenos-revisan-la-informacion-nutricional-de-los-productos>

- Katar Worldpanel. (2019). *Hogares Peruanos se orientan hacia un Consumo Saludable*. Retrieved from <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado>
- Macro Consult. (2021, 12 16). Retrieved from https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2021/12/16_12_2021_-REM-Revision-de-proyecciones.pdf
- Macro Consult. (2021). Revisión de Proyecciones Económicas 2021-2022.
- Market Data Forecast. (2021, Abril). *North America Water Enhancers Market*. Retrieved from <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/north-america-water-enhancers-market>
- Market.Biz. (n.d.). *One Stop Shop for All Your Market Research Reports*. Retrieved from <https://market.biz/report/global-liquid-flavor-enhancers-market-gm/#details>
- MedRxiv. (2021, 03 08). *Changes in eating habits and lifestyles in Peruvian population during social isolation by the COVID-19 pandemic*. Retrieved from <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2021.03.08.21252979v1.full>
- MEF. (2021, 08 27). Retrieved from https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7134&lang=es-ES
- Mercado Negro. (2017, 08 04). Retrieved from <https://www.mercadonegro.pe/medios/informes/se-diferencian-los-millennials-del-peru/#:~:text=29%25%20del%20total%20de%20la,uni%C3%B3n%20libre%2C%2043%25%20es%20soltero>
- Ministerio de Salud. (2022). *MINS*A. Retrieved from MINS A: https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp
- MIT Technology Review. (2021, Febrero 24). *TR10: IA polivalente para una inteligencia más flexible*. Retrieved from TR10: IA polivalente para una inteligencia más flexible: <https://www.technologyreview.es/s/13195/tr10-ia-polivalente-para-una-inteligencia-mas-flexible>
- Mordor Intelligence. (2020). *Water Enhancer Market*. Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/water-enhancer-market>.

Plaza Vea. (n.d.). Retrieved from <https://www.plazavea.com.pe/bebidas/jugos-y-otras-bebidas/refrescos-instantaneos>

Qualtrics. (n.d.). Retrieved from <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cualitativa/>

Question Pro. (n.d.). Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>

Research And Markets. (2021, Octubre). *Liquid Flavor Enhancers Market Research.* Retrieved from <https://www.researchandmarkets.com/reports/4904963/liquid-flavor-enhancers-market-research-report-by>

Strategyzer. (n.d.). Retrieved from <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/key-resources>

SUNAT. (2021, Octubre). *Tipo de Cambio Oficial.* Retrieved from <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

The Business Model Analyst. (2020, 12 3). Retrieved from <https://businessmodelanalyst.com/key-activities-business-model-canvas/>

The Kraft Heinz Company. (2021). Retrieved from <https://www.makeitmio.com/en/about>

The Kraft Heinz Company. (2021). Retrieved from <https://www.kraftheinzcompany.com/brands.html>

Walmart. (2022). Retrieved from <https://www.walmart.com/search?q=liquid+enhancer>