



UNIVERSIDAD  
**MARCELINO CHAMPAGNAT**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

# TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TÍTULO:

Plan de negocios de elaboración y comercialización de bebidas malteadas a base de semillas y granos oriundos del Perú para el distrito de Santiago de Surco y aledaños.

AUTOR / AUTORA:

GOMEZ DOMINGUEZ, Lizet Bibiana

ASESOR:

TORRES LINARES, Claudia Amparo

ORCID: 000-0001-6319-6803

PARA OPTAR AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE:

Administradora



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

**ACTA DE SUSTENTACIÓN**  
**PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA**  
**TITULACIÓN - PAT**

Ante el Jurado conformado por los docentes:

**PRESIDENTA:** Rita AYALA BARRIONUEVO

**VOCAL:** Guillermo CASAFRANCA GARCÍA

**SECRETARIO:** Jorge Luis VELEZ BURGA

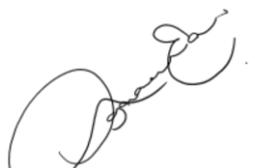
**Lizet Bibiana GOMEZ DOMINGUEZ**, Bachiller en CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, ha sustentado su Trabajo Académico de Suficiencia Profesional, titulado “**Plan de negocios para la elaboración y comercialización de bebidas malteadas a base de semillas y granos oriundos del Perú, para el distrito de Santiago de Surco y aledaños.**”, para obtener el Título Profesional de ADMINISTRADORA.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo Académico de Suficiencia Profesional, acordó declarar a la Bachiller en CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	RESULTADO
73276419	GOMEZ DOMINGUEZ, Lizet Bibiana	APROBADO POR UNANIMIDAD

Concluido el acto de sustentación, la Presidenta del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 07 de julio del 2022



\_\_\_\_\_  
PRESIDENTA



\_\_\_\_\_  
VOCAL



\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

## **Dedicatoria**

Le dedico este trabajo a mi madre en el Cielo y a mi papá quien siempre estuvo a mi lado dándome fuerzas para seguir esforzándome.

## **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a los profesores que nos enseñaron tanto durante estos años de carrera,  
así como a mis amigos que nunca abandonaron.

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**  
**PAT - 2022**

**Nombres:**

Lizet Bibiana

**Apellidos:**

Gomez Dominguez

**Ciclo:**

X

**Código UMCH:**

73276419

**N° DNI:**

73276419

CONFIRMO QUE,

Soy el autor de todos los trabajos realizados y que son la versión final las que se han entregado a la oficina del Decanato.

He citado debidamente las palabras o ideas de otras personas, ya se hayan expresado estas de forma escrita, oral o visual.

Surco, 15 de junio de 2022



Firma

## RESUMEN EJECUTIVO

La semillas o granos oriundos del Perú son muy ricas de manera nutricional o alimenticia y muy consumidas en el interior del país. En general, son preparadas de manera tradicional y comercializadas por ambulantes que venden desayunos, junto con panes, queques y demás.

Esta idea de negocio "Yana" nace debido a que se desea revolucionar la forma de preparar estas bebidas, acompañándolas con leche y diferentes toppings, para así ser capaces de llegar a más personas y sus diferentes preferencias, en especial a las personas entre los 18 a 49 años, pertenecientes a las generaciones X, Y y Z; y habitantes del distrito de Surco y alrededores con nivel socioeconómico A, B y C ya que se contará además con un local ubicado en Surco.

Este proyecto requiere una inversión de s/. 179,638; además, cuenta con un VAN de 861,708 y una TIR del 57%, generando ganancias desde los primeros años. En este trabajo se profundizará respecto al modelo de negocio de Yana, sus factores críticos, componentes estratégicos, objetivos, el conocimiento del mercado, etcétera.

## ABSTRACT

Seeds or grains native from Peru are very rich when it comes to the nutritional field and very consumed in the interior of the country. In general, they are prepared in a traditional way and marketed by street vendors who sell breakfast, along with breads, cakes, and others.

This business idea "Yana" is born because it wants to revolutionize the way these drinks are prepared, accompanying them with milk and different toppings, to be able to reach more people and their different preferences, especially people between 18 to 49 years, belonging to generations X, Y and Z; and inhabitants of the district of Surco and surrounding areas with socioeconomic level A, B and C since it will also have an establishment located in Surco.

This project requires an investment of s/. 179,638; in addition, it has a VAN of s/. 861,708 and a TIR of 57%, generating revenue from the very first years. In this document, we will detail further information about the business model of Yana, its critical factors, strategic components, business objectives, market knowledge and so on.

## ÍNDICE

Resumen ejecutivo	V
Índice	VI
Índice de Tablas	X
Índice de Figuras	XI
<b>I: Marco Conceptual</b>	14
1.1. Importancia y trascendencia del proyecto	14
1.2. Antecedentes	14
1.3. Contexto del Mercado	16
1.4. Marco Legal	17
1.5. Definiciones y términos	18
<b>II: Oportunidad y Justificación</b>	19
<b>III: Modelo de Negocio</b>	20
3.1. Segmento de clientes	20
3.2. Propuesta de valor	23
3.3. Canales	24
3.4. Relación con el cliente	25
3.5. Flujo de ingresos	25
3.6. Recursos claves	26
3.7. Actividades clave	27
3.8. Alianzas o socios clave	28
3.9. Estructura de costos	28
	VI

3.10. Lienzo Canvas	29
<b>IV: Factores críticos de éxito</b>	30
<b>V: Componentes estratégicos</b>	30
5.1. Visión	30
5.2. Misión	30
5.3. Valores	30
<b>VI: Objetivos</b>	31
6.1. Objetivo general	31
6.2. Objetivos específicos	31
<b>VII: Planeamiento societario y sectorial</b>	31
<b>VIII: Planeamiento tributario</b>	31
8.1. Impuesto a la renta	32
8.2. Impuesto general a las ventas	32
<b>IX: Conocimiento del mercado</b>	32
<b>9.1. Análisis del mercado</b>	32
9.1.1 Análisis PESTEL	32
9.1.2 Cinco fuerzas de Porter	35
9.1.3 Dimensionamiento del mercado	38
<b>9.2. Investigación de mercado</b>	41
9.2.1 Problema de investigación y objetivos del estudio	41
9.2.2 Diseño metodológico del estudio	42
9.2.3 Población, muestra y unidad de muestreo	43
9.2.4 Hallazgos y limitaciones del estudio	44

9.2.5 Conclusiones de la investigación	50
<b>X: Propuesta estratégica del modelo de negocio</b>	50
<b>10.1. Estrategia del marketing mix</b>	50
10.1.1 Servicio	50
10.1.2 Precio	56
10.1.3 Plaza	58
10.1.4 Promoción	59
10.2. Estrategia de posicionamiento	64
10.3. Indicadores de gestión de marketing (KPI)	66
<b>XI: Operaciones</b>	68
<b>11.1. Mapa de procesos</b>	68
11.1.1 Determinación de procesos estratégicos	69
11.1.2 Determinación de procesos clave	69
11.1.3 Determinación de procesos de soporte	70
11.2. Flujogramas	70
11.3. Estándares de calidad	73
<b>11.4. Gestión de Recursos Humanos</b>	76
11.4.1 Determinación de puestos, funciones y competencias	76
11.4.2 Propuesta de evaluación del desempeño del personal	92
<b>11.5. Plan de implementación</b>	97
11.5.1 Descripción de tareas	97
11.5.2 Cronograma de tareas	97
<b>XII: Valorización de la propuesta</b>	98

12.1. Presupuesto de ventas	98
12.2. Definición de la estructura de costos del producto	100
12.3. Costeo estándar del producto	100
12.4. Presupuesto de gastos operativos	102
12.5. Punto de equilibrio	104
12.6. Cálculo del WACC	105
12.7. Flujo de caja libre	107
12.8. Escenarios	110
12.9. VAN y TIR	111
<b>XIII: Conclusiones</b>	111
<b>XIV: Recomendaciones</b>	112
<b>XV: Referencias bibliográficas</b>	112
<b>XVI: Anexos</b>	119
Imágenes	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Lienzo Canvas	29
Tabla N°2: Proyección de población por edades al 2021 en Surco.	38
Tabla N°3: Público objetivo según NSE.	38
Tabla N°4: Precios de bebidas en empresas ya posicionadas.	39
Tabla N°5: Veces promedio máximo de consumo de bebidas fuera del hogar.	39
Tabla N°6: Cálculo de demanda en unidades y soles.	39
Tabla N°7: Cálculo de cobertura de mercado Starbucks.	40
Tabla N°8: Cálculo de cobertura de mercado Frutix.	40
Tabla N°9: Resultado dimensionamiento de mercado referencia	40
Tabla N° 10: Dimensionamiento de mercado Yana	41
Tabla N°11: Atributos de la idea de negocio.	51
Tabla N°12: Evaluación de la competencia.	55
Tabla N°13: KPIs plan de marketing de la idea de negocio.	67
Tabla N°14: Determinación de procesos estratégicos	69
Tabla N°15: Determinación de procesos operativos.	69
Tabla N°16: Determinación de procesos de soporte.	70
Tabla N°17: Evaluación de tiempo de espera.	73
Tabla N°18: Evaluación satisfacción del cliente.	74
Tabla N°19: Evaluación calidad del producto.	74
Tabla N° 20: Evaluación vencimiento vigente	75
Tabla N° 21: Evaluación de presentación	75
Tabla N°22: Evaluación de presentación de bebidas	76

Tabla N°23: Personal Yana	77
Tabla N°24: Demanda de la idea de negocio.	98
Tabla N°25: Target del negocio.	98
Tabla N°26: Conteo de unidades por producto.	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Imagen N°1 Porcentaje de público objetivo según generaciones	156
Imagen N°2 NSE de encuestados	156
Imagen N°3 Distritos encuestados	156
Imagen N°4 Preferencia de consumo de bebidas a base de leche	157
Imagen N°5 Frecuencia de consumo	157
Imagen N°6 Preferencia de los consumidores al comprar estas bebidas	158
Imagen N°7 Decisión de sabor de acompañamientos	158
Imagen N°8 Opinión del proyecto	158
Imagen N°9 Características más valoradas de “Yana”	159
Imagen N°10 Decisión de consumo de las bebidas de “Yana”	159
Imagen N°11 Frecuencia de consumo en “Yana”	159
Imagen N°12 Disposición de pago por bebidas de “Yana”	160
Imagen N°13 Formas de consumo	160
Imagen N°14 Formas de pago	161
Imagen N°15 Tipos de tarjetas más usadas	161
Imagen N°16 Billeteras virtuales más usadas	161
Imagen N°17 Medios de preferencia para la recepción de publicidad	162

Imagen N°18 Preferencia de información a recibir	162
Imagen N° 19 Logo	52
Imagen N° 20 Vaso	53
Imagen N° 21 Vasos tamaños	54
Imagen N° 22 Sorbetes	54
Imagen N° 23 Propuesta de Facebook de la idea de negocio.	59
Imagen N° 24 Ejemplo de Facebook Ad de la idea de negocio.	60
Imagen N° 25 Propuesta de Instagram de la idea de negocio.	60
Imagen N° 26 Ejemplo de Instagram Ad de la idea de negocio.	61
Imagen N° 27 Ejemplo de sorteo por Instagram.	63
Imagen N° 28 Mapa de procesos.	68
Imagen N° 29 Flujograma compra cliente.	70
Imagen N° 30 Flujograma venta.	71
Imagen N° 31 Almacén.	72
Imagen N°32 Organigrama general.	76
Imagen N° 40 Evaluación de personal 1	92
Imagen N°41 Evaluación de desempeño 2	93
Imagen N° 42 Evaluación de desempeño 3	94
Imagen N°43 Evaluación de desempeño 4	95
Imagen N° 44 Evaluación de desempeño 5	96
Imagen N° 45 Carta Gantt.	97
Imagen N° 46 Precios de venta por producto.	99
Imagen N° 47 Ventas programadas.	100

Imagen N° 48 Costo producto 1.	101
Imagen N° 49 Costo producto 2.	101
Imagen N° 50 Costo producto 3	101
Imagen N° 51 Costo producto 4.	102
Imagen N° 52 Local escogido.	102
Imagen N° 53 Gastos administrativos anuales.	103
Imagen N° 54 Gastos de venta mensuales.	104
Imagen N° 55 Cantidades por producto	104
Imagen N° 56 Depreciación/Amortización	104
Imagen N° 57 Punto de equilibrio.	105
Imagen N° 58 WACC	106
Imagen N° 59 Flujo de caja libre.	107
Imagen N° 60 Flujo de caja económico.	108
Imagen N° 61 Niveles de sensibilización producto 1 y 2.	109
Imagen N° 62 Niveles de sensibilización producto 3 y 4.	110
Imagen N° 63 VAN/TIR.	111

## **I: MARCO CONCEPTUAL**

### 1.1. Importancia y trascendencia del proyecto

Este proyecto busca brindar una forma alternativa de consumir las semillas o granos andinos del Perú, siendo elaborados en bebidas a manera de batidos o malteadas de leche acompañadas con crema batida, chispas de chocolate u otros. De esa forma, se pretende elaborar y comercializar las bebidas en una especie de modelo de negocio parecido al de una cafetería, en el que el consumidor pueda ir al establecimiento y disfrutar de un momento agradable quedándose a trabajar o conversar con sus amigos.

El proyecto se dirige principalmente a las generaciones Millenials y Centennials, contando también con consumidores de la generación X en menor cantidad; quienes se ubiquen Santiago de Surco o distritos aledaños.

También se busca, darle un nuevo sentido de consumo de estos recursos peruanos muy ricos en nutrientes, ya que en su mayoría solo podemos encontrar este tipo de bebidas elaboradas con estos productos, en la calle, comprándolos a través de ambulantes que venden a su vez desayunos y en muchos casos, no es del agrado de las personas, quizás por malas experiencias con los sabores o en su defecto, condiciones insalubres.

Se desea demostrar que estos granos andinos pueden ser del agrado de cualquier persona y pueden elegir qué sabores probar según sus gustos. Se les ofrece cercanía, ya que se contará con un establecimiento en Santiago de Surco, y la mejor de las experiencias en cuanto a atención, limpieza y sabor.

### 1.2. Antecedentes y definición de términos

#### - Antecedentes Internacionales

Según Aguirre, E. en un estudio realizado en Ecuador para un proyecto titulado “Plan de negocios para la producción y comercialización de bebidas naturales, saludables

y nutritivas a base de frutas tropicales a implementarse en la ciudad de Guayaquil”, se concluye que su Tasa interna de retorno (TIR) es de 39,47% al flujo de caja elaborado y su valor actual neto (VAN) es de 491.895,21 dólares, por lo que el proyecto es rentable (2011).

Según Palma, J. en un estudio realizado en Argentina para una de idea de negocio similar del proyecto titulado “Plan de negocios: Empresa de jugos naturales”, concluye que con la industria emergente de la comida rápida retando a la comida rápida tradicional, es el momento perfecto para la introducción de este concepto de bebidas al paso indicando la viabilidad del negocio (2013).

Díaz, N. (2017) con el proyecto desarrollado en Colombia y titulado “Investigación de mercado para la implementación de marca de tiendas móviles para la venta de batidos saludables en el área centro y norte de la ciudad de Bogotá” menciona como conclusión la gran importancia que tiene la inclusión de la compra o facilidades por internet y el uso de las redes sociales en este tipo de negocio.

- Antecedentes nacionales:

En un estudio realizado por Mayta, D., “Propuesta de negocio basada en el desarrollo de Smoothies Orgánicos, denominada ‘Healthy Smoothies’”, se concluyó que el proyecto es viable ya que cuentan con un VAN de 104,087 soles y un TIR de 72,55%. Además, se recupera la inversión en lapso de un año y medio (2018).

En una investigación realizada por Gonzales, J., “Estudio de prefactibilidad de una juguería”, se demostró que la estacionalidad de la fruta, la reducción del valor nutritivo de los jugos y la temperatura, son tres de las principales amenazas que impactan negativamente a este tipo de empresa. Este impacto negativo se reduce al comprar en menor cantidad la fruta que no se encuentra en temporada y mezclarlas con otras frutas (2017).

Así mismo, en un estudio realizado por Silva, F. llamado “Bebida nutricional con arracacha” se determinó que el público objetivo ideal para esta idea de negocio y el desarrollo de un buen plan de Marketing debía estar centrado en hombres y mujeres entre 25 y 54 años, del NSE A/B de Lima Metropolitana, específicamente las zonas n°6 y n°7 (2019).

### 1.3. Contexto de Mercado

En este tipo de negocio, el market share está compuesto por su líder: Starbucks, contando con 67% y le sigue Altomayo Cafetería con 13%. Después, se encuentra la empresa de Colombia, Juan Valdez, que cuenta con el 11%; y McCafé, que tiene el 1% hasta el momento (Perú Retail, 2017).

También según el portal web Perú Retail, estas empresas generaron 63 millones de dólares con solo 191 establecimientos en 2016, en contraste a los 180 millones de dólares de las cafeterías tradicionales que cuentan con más de 2,815 locales, dando la posibilidad no solo de tomar un café, sino de comprar comida o bebidas alcohólicas y generalmente, se dirigen a un público adulto (2017).

Para Euromonitor, las cafeterías especializadas han aumentado su participación implementando el uso de productos nativos del Perú, y nuevas metodologías de preparación y sabores (2017).

Con respecto al mercado de bebidas saludables, Álvaro Vargas Rivera, jefe de marketing en Naturale, señaló que en Perú, el mercado de bebidas azucaradas, light y con nutrientes, las saludables significan el 14% y demuestran crecimiento en los últimos años (2019).

Según Ballena (2018), una tendencia mundial que ya se viene presentando desde hace algunos años y que probablemente dure mucho más tiempo, es la constante búsqueda de una vida saludable. Debido a ello, la preferencia por alimentos saludables ha crecido

en el mercado peruano y países cercanos. Diversos expertos mencionan que el 90% de consumidores del Perú prefiere gastar más por productos alimenticios con propiedades beneficiosas para la salud.

Así mismo, según una investigación realizada por Vaca, C. para PromPerú con respecto a las oportunidades comerciales de estas semillas andinas a utilizar, se menciona como productos con mayor ventaja competitiva a la quinua y la kiwicha; y sus derivados (s.f.).

De acuerdo con lo investigado se puede destacar a estas dos empresas como competidores sustitutos mas no directos ya que al momento, el mercado no cuenta con una empresa exactamente igual a la idea de negocio que se plantea:

- Frutix:

Empresa que desarrolla bebidas con frutas frescas y diferentes *toppings* y/o combinaciones. Cuentan con 12 años de experiencia y 12 locales ubicados en los principales centros comerciales (2021).

- Starbucks:

La cual es una empresa fundada en 1971, en el mercado de Pike Place en Seattle, Estados Unidos y actualmente cuenta con más de 100 locales en el Perú (2021).

Además de estas dos empresas descritas, también pueden llegar a competir con la empresa, algunas juguerías u otros negocios de desayunos de la localidad con precios mucho más bajos y que ya cuentan con clientes fidelizados

#### 1.4. Marco Legal

##### Alimentación Saludable

- Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable

#### Protección de Datos Personales

- Ley N.º 29733 - Ley de Protección de Datos Personales.
- Decreto Supremo N.º 003-2013-JUS - Reglamento de la Ley N.º 29733, tiene el objeto de garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales.

#### Semillas andinas

- Resolución directoral N.º 042-2018 por el cual se aprueban Normas Técnicas Peruanas referentes a jugos, néctares de frutas y refrescos, cacao y chocolate, sachá inchi, cereales y otros.

#### Operación en COVID-19

- Protocolo Sanitario

#### Inocuidad de los alimentos

- Reglamento de la Inocuidad de los Alimentos – Decreto Legislativo N.º 1062

#### Higiene Alimentaria

- Certificado y Registro Sanitario brindado por el Ministerio de Salud. Dirección General de Salud Ambiental
- Certificado Sanitario Oficial de Exportación de Alimentos-DIGESA

#### Otros

- Decreto supremo N.º 011-2011-PCM – Libro de Reclamaciones

### 1.5. Definiciones y términos

#### Granos o semillas andinas:

Contienen metabolitos primarios (almidones, minerales, proteínas, vitaminas, ácidos grasos, glucósidos, azúcares), y secundarios (saponinas, alcaloides, taninos, oxalatos, carotenos, antocianinas, betacianinas) que optimizan el funcionamiento de las

células y tejidos, por lo que son alimentos claves para garantizar una buena salud. Se destaca a cuatro cultivos consumidos desde tiempos ancestrales: la quinua, la kiwicha, la cañihua y el tarwi. Sin embargo, también existen otros como: maca, siete semillas, etc.

Además, se constituyen en estandartes de la Campaña Nacional de lucha contra la Anemia (Andina, 2021).

**Quinua:**

Alimento sin gluten, bueno para los celíacos o personas que no pueden ingerir trigo y sus derivados.

**Cañihua:**

Cereal andino cultivado entre los 3,800 y 4,000 metros sobre el nivel del mar. Según estudios realizados por el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), en el Perú existen 334 tipos de cañihua.

**Kiwicha:**

Puede ser consumido por madres gestantes e infantes, al aportar calcio, fósforo y hierro, minerales que fortalecen los dientes, huesos y sangre.

**Tarwi:**

Alto contenido en calcio, generando que sea un gran alimento para los que desean mantener dientes y huesos sanos. Además, es una buena alternativa para los intolerantes a la lactosa y para aquellos que prefieren alimentos de origen no animal.

## **II: Oportunidad y justificación**

### **a. Salud**

Existe un gran porcentaje de población con anemia en Lima, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, la cifra al 2020 es de (29,8%). Esto puede darse debido a la alimentación poco balanceada de las personas y ya que

muchas veces los productos que aportan vitaminas y proteínas al organismo son vistos como “feos” y es mucho más fácil comprarse algo en un fast-food que preocuparse por comer adecuadamente; lo cual es lo que actualmente ofrece el mercado, comida rápida sin aporte nutritivo. Por ello, se propone esta idea de negocio, para hacer más atractiva la idea de comer y beber sano.

#### b. Consumir peruano

Según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, Perú es el país por excelencia en tener diversos tipos de papa, maíz, ajíes y granos andinos (s.f).

Perú es un país megadiverso y muchas veces no se sabe aprovechar toda la variedad de cosas que brinda a sus pobladores. De tal forma, el elaborar estas bebidas basadas en semillas andinas, pero combinarlas con otros ingredientes que también sean saludables, ayuda a que los consumidores puedan ver otra perspectiva del producto y dejar de estigmatizarlo. Así, se puede difundir mucho más la cultura peruana y las grandes propiedades alimenticias de estos granos oriundos.

En los últimos años este ámbito ha estado tomando fuerza de a pocos, sin embargo, este tipo de bebidas con granos o semillas andinas, solo se pueden encontrar en su forma tradicional en carretillas de desayuno ambulantes o juguerías en menor cantidad. Se quiere mejorar esa opción ya existente y llegar a más personas a través de un sabor agradable que los mismos consumidores puedan elegir.

### **III: Modelo de negocio**

#### 3.1. Segmento de clientes

El tipo de Segmentación aplicada en este proyecto es un nicho de mercado, delimitándolo de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Geográficamente:

Habitantes del distrito de Santiago de Surco, en el cual se ubicará el establecimiento, y aledaños a este distritito.

Se escogió esta ubicación de manera estratégica, ya que según el MarketReport realizado hasta mayo de 2021 por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública - CPI, se reconoce a Santiago de Surco como el octavo distrito más poblado de Lima Metropolitana contando con 378,200 habitantes y forma parte de “Lima moderna”, en la cual también se encuentran otros distritos aledaños a este, como: Barranco, Miraflores, San Borja, Surquillo, La Molina, etcétera. Además, según un informe de la Municipalidad del distrito al 2020, su extensión es de 44.75 kilómetros cuadrados lo que equivale a 4,475 hectáreas.

- Demográficamente:

La idea de negocio se dirige a hombres y mujeres desde los 18 años a los 49 años. Considerando esos los rasgos de sexo y edad se tiene que:

Sexo: No se tiene ninguna restricción ya que al ser un negocio de bebidas con semillas peruanas y diversos complementos, está abierto a los gustos de ambos sexos. Según el último Censo Nacional realizado en el año 2017, el distrito de Santiago de Surco contaba con 152,312 habitantes hombres (46% del total) y 176,840 mujeres (54% del total).

Edad: El rango determinado comprende las generaciones: Z o “Centennials”, Y o “Millennials” y X.

Según un estudio de Ipsos en el año 2018, son personas de 36 a 59 años; es decir, nacidos entre 1959 y 1982, que para el año 2021, deben tener entre 39 y 62 años. En caso de los Millennials, se contaron a personas de 21 a 35 años, que al momento deben tener

entre 24 y 38 años. Por último, en caso de los Centennials se consideró la edad de 13 a 20 años, 16 a 23 o 24 años actuales.

Para conocer la cantidad de personas a las que se dirige este modelo de negocio por generaciones, se elaboró una proyección de pobladores por edades según el rango anteriormente mencionado, siendo los datos encontrados solo hasta el 2016. Para ello, se determinó la Tasa Intercensal comparándola con el año anterior. Ver imagen N°1

El modelo de negocio se dirige principalmente a un público joven por lo que no se han tomado todas las edades de la Generación X, sino solo hasta los 49 años. Sin embargo, eso no significa que alguien mayor a esa edad no pueda consumir el producto, sino que las fuerzas de la empresa para poder ganar territorio en el mercado se centran en este rango de edades debido al estilo y ambiente que se le desea dar al negocio. Ver imagen N°1

A través de esta información, se puede visualizar que los Millenials ocupan el 48% del mercado al que se dirige la empresa.

- Nivel socioeconómico:

Está determinado por los niveles socioeconómicos ABC del distrito de Surco, este distrito es parte de la “Zona 7” de Lima y en promedio, cuenta con 33% de habitantes pertenecientes al nivel socioeconómico A, 45.3% al nivel B y 16.1% al nivel C. (APEIM, 2020)

- Psicográficamente:

Se debe conocer lo hábitos de las generaciones a las cuales se dirige el negocio, ya habiéndolas delimitado.

Según Chávez y Barrera, las personas de la Generación X fueron los primeros en adoptar la globalización, apuntan a balancear trabajo y familia, valorando la independencia y consideran el cambio como algo necesario. Los Millenials, por su parte,

disfrutaron de una relativa comodidad, pues a diferencia de las generaciones pasadas, no conocieron la guerra, inflación o alto desempleo, su uso generalizado del smartphone ha motivado a las compañías a integrar cada vez más aplicaciones para dispositivos móviles; es una generación optimista. Por último, Los Centennials no conocen el mundo sin smartphones y redes sociales, y se han acostumbrado a la inmediatez de la información, valoran su privacidad; sus rasgos más distintivos son la confianza, libertad, individualismo y les gusta desarrollarse en áreas donde puedan explotar su creatividad y perspectiva global (2017).

### 3.2. Propuesta de valor

- Diferenciación/Novedad:

Este modelo de negocio brinda bebidas alternativas al mercado para las cuales elaboradas con granos o semillas andinas del Perú como: quinua, kiwicha, cañihua, maca y tarwi. Esta propuesta es novedosa ya que ofrece una manera diferente de consumir esos productos oriundos de Perú y al mismo tiempo, se contribuye a la buena alimentación ya que los mismos cuentan con diversas vitaminas y/o proteínas. Como es el caso de la quinua que aporta complejo B, vitaminas C y E y otras al organismo; o la cañihua que concentra calcio, magnesio, sodio, fósforo, hierro, zinc y otros; por poner algunos ejemplos (Agroperu, 2021).

- Personalización:

Para ello, la bebida será preparada a manera de batido o malteada con los ingredientes que el cliente desee, pudiendo elegir entre una gran variedad de opciones y los diferentes *toppings* que le sean agradables. Así mismo, se contarán con dos diferentes tamaños de bebida, el pequeño de 354ml y el grande de 473ml, ambos servidos en vasos con tapa domo o burbuja.

Además, estas bebidas serán acompañadas con aperitivos típicos como queques y sanguches también elaborados con los granos peruanos, los cuales se adquirirán a través de una empresa tercera.

- Diseño:

Lo que se desea con esta idea de negocio, es apoyar el consumo de los productos peruanos e informar más sobre la cultura peruana. Debido a eso, el diseño del establecimiento, así como la marca y todo lo que respecta a lo visual tendrá motivos peruanos.

### 3.3. Canales

La empresa contará con los siguientes canales:

En cuanto a venta:

Directa: A través del establecimiento que tendremos ubicado en el distrito de Santiago de Surco, el cual se encuentra se encuentra frente al Jockey Plaza y de la Universidad de Lima; es de 105 m<sup>2</sup> y cuenta con estacionamiento y un baño.

Indirecta: Por medio de uno de los aplicativos de comida delivery más populares y usados en Perú: Rappi.

Así mismo, se contará con redes sociales del negocio: Facebook, Instagram y Tiktok, por lo cual se planificará una campaña de Marketing que pueda hacer conocida a la empresa y genere supere los resultados esperados.

Según el diario Gestión, la cantidad de publicaciones realizadas en Facebook e Instagram está en aumento entre los usuarios del Perú ya que pasó de 11.3 por persona anualmente en el 2016 a 36.7 en el 2020, en promedio. Así, Facebook lidera las interacciones con 72% en el país, cifra mayor que el de toda la región, y a la par, Instagram logró el 21.5% (2021). Además, durante la pandemia, según el mismo diario Gestión,

TikTok creció un 387% y Facebook en un 349% (2021). Se puede notar la gran importancia que ha tomado TikTok como red social para los peruanos.

#### 3.4. Relación con los clientes

La relación con el cliente también será directa ya que los trabajadores del establecimiento presencial se encargarán de entregar las bebidas a los compradores. Se habla de un trato personal donde los baristas de la tienda también puedan asistir a los clientes con sus dudas y brindar recomendaciones.

Así mismo, los clientes pueden ser parte de la propuesta de valor por medio de la co-creación ya que ellos mismos pueden elaborar las mezclas que deseen probar de acuerdo con la carta de recomendaciones.

De igual manera, el vínculo con los consumidores es a largo plazo ya que se implementará una temática a manera de “rewards” en donde ellos podrán acumular puntos para canjear acompañamientos gratis. Se desea también, incluir también atención postventa por medio de Whatsapp, donde si el cliente tiene alguna duda o problema con el producto adquirido, se pueda solucionar lo más pronto posible y no se pierda al cliente.

También se aplica la venta cruzada, ya que como se explicó anteriormente, se venderán aperitivos que puedan acompañar las bebidas. Sin embargo, no serán elaborados en el establecimiento desde la materia prima, sino que se adquirirán a través de una empresa tercera.

#### 3.5. Flujo de ingresos

El principal ingreso de la empresa se da a través de la elaboración y comercialización de bebidas con semillas o granos oriundos del Perú. De manera secundaria, se da por los aperitivos como sanguches o queques que también se venderán en el establecimiento, pero serán adquiridos de forma tercerizada.

Las fuentes de ingreso se desarrollarán a través de:

Billeteras digitales:

La utilización de billeteras digitales en el país registró un crecimiento de 500% aproximadamente por la pandemia del coronavirus o covid-19, señaló el gerente adjunto de Productos Yape del Banco de Crédito del Perú, Arturo Dongo (2020). Siendo las más utilizadas: Yape y Plin, con las cuales contará el negocio.

Tarjetas de crédito o débito:

Se aceptarán tarjetas Visa, Mastercard, American Express y Diners; usando POS Niubiz.

También se aceptará el pago de efectivo.

### 3.6. Recursos claves

Dentro de la elaboración y comercialización de bebidas con semillas andinas, los recursos clave son los siguientes:

- Recursos físicos:

Se necesitará maquinaria y herramientas o utensilios especiales tales como: El local en el distrito de Surco, estantes, licuadoras, congeladora, utensilios de cocina, uniformes para los trabajadores, etc. Materia prima para elaborar las bebidas y vender los aperitivos.

- Recursos Intelectuales:

La marca (Nombre de la Empresa).

- Recursos Humanos:

Se requiere personal con espíritu de servicio y trabajo en equipo, dos trabajadores de tienda y un supervisor o administrador de tienda. También se necesita personal administrativo, como: un encargado de logística, un encargado de Marketing y ventas, un Community Manager, un contador y un diseñador gráfico.

- Recursos Económicos:

Capital aportado por financistas y/o préstamo bancario.

### 3.7. Actividades clave

Las actividades clave serán:

- Compra de materia prima para preparar las bebidas. Así como los sorbetes y vasos eco amigables.
- Producción, se elaboran las bebidas y se sirven en el envase seleccionado por el cliente y con el acompañamiento que ellos deseen. Es importante corroborar la calidad de los productos y bebida final entregada, así como brindar una capacitación del proceso correspondiente a los trabajadores. De igual manera, se debe llevar un buen control del almacén ya que como se trabajarán con productos frescos, se debe ser cuidadosos en cuanto a fechas de vencimiento de estos.
- Ofrecer un ambiente agradable en el establecimiento, siempre limpio y ordenado en donde se rescate el valor de la cultura Perú y se puedan evidenciar los aportes alimenticios de las semillas o granos andinos. Esto va de la mano con el personal en tienda, quienes siempre deben estar atentos a las necesidades de los clientes y dispuestos a asistirlos.
- Publicidad, se contará con un experto en Marketing que pueda brindar su apoyo en el área y trabajar de la mano del Community Manager para el buen manejo de las redes sociales y de todos los recursos publicitarios.
- Manejo de desperdicios, se canalizará a través de una empresa tercera u organización que le pueda sacar algún provecho de los desechos o puedan hacer una correcta eliminación de estos, sin dañar el ambiente o el ornato.
- Servicio postventa y marketing de fidelización, constante comunicación con los clientes por redes sociales y de acumulación de puntos o “rewards” para canjearlos por acompañamientos gratis.

### 3.8. Alianzas o socios clave

Dentro de los socios clave se encuentran los siguientes:

- Proveedores de las semillas peruanas: En su mayoría recolectores agrarios del Centro de Lima o Mercados Mayoristas.
- Proveedores de lácteos: Mercados Mayoristas.
- Niubiz: Para el pago con tarjeta de crédito y débito.
- Entidades financieras o inversionistas: Que sirvan como apoyo para el capital de la empresa.
- Empresas de delivery por aplicativo: Rappi, en donde el cliente asume el costo del delivery por su propia cuenta.

### 3.9. Estructura de costos

Los costos estarán divididos en costos y fijos y variables.

- Costos fijos: pagos al personal de tienda y administrativo, gastos de publicidad, pago de servicios (luz, agua e internet), alquiler de local en Surco, etc.
- Costos variables: materiales de protección sanitaria y limpieza del local, uniformes. materia prima para desarrollar las bebidas, compra de los aperitivos al tercero, envases para las bebidas, bolsas de papel y demás materiales de papelería.

### 3.10. Lienzo Canvas

Socios clave	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentación de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de semillas peruanas</li> <li>• Proveedores de lácteos</li> <li>• Niubiz (POS)</li> <li>• Entidades financieras o inversionistas</li> <li>• Empresas de delivery por aplicativo</li> <li>• Entidades que apoyen la compra de productos peruanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de materia prima</li> <li>• Producción</li> <li>• Ofrecer ambiente agradable</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Manejo de desperdicios</li> <li>• Servicio postventa y fidelización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación/ Novedad: Utilización de granos o semillas andinas para la elaboración de bebidas a base de leche. Así como sus acompañamientos.</li> <li>• Personalización: Gran variedad de opciones a elección del consumidor.</li> <li>• Diseño: Todo el establecimiento y branding de la marca tendrá motivos peruanos e información nutricional de las semillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato personal con los baristas, recomendaciones.</li> <li>• Elaboración propia del producto según sus gustos, co-creación.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Programas de fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geográficamente: Habitantes del distrito de Surco y aledaños.</li> <li>• Demográficamente: Mujeres y hombres de 18 a 49 años.</li> <li>• Psicográficamente: Evaluadas según las generaciones: Generación X, Millenials y Centennials.</li> <li>• NSE: A, B y C.</li> </ul>
	Recursos clave		Canales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicos: Maquinaria, herramientas, etc.</li> <li>• Intelectuales: La marca.</li> <li>• Humanos: Personal, trabajadores</li> <li>• Económicos: Capital de financistas/préstamos</li> </ul>		Para venta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa – Establecimiento en Surco.</li> <li>• Indirecta – Delivery por aplicativo (Rappi).</li> </ul> Promoción/Publicidad: Redes sociales (Facebook, Instagram, Tiktok)		
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Costos fijos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos al personal de tiendas y administrativo</li> <li>• Gastos de publicidad</li> <li>• Pago de servicios (luz, agua e internet)</li> <li>• Alquiler de local en Surco, etc.</li> </ul> Costos variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales de protección sanitaria y limpieza</li> <li>• Uniformes</li> <li>• Materia prima, envases, bolsas, demás papelería</li> <li>• Compra de los aperitivos a terceros, etc.</li> </ul>			Bebidas y acompañamientos. A través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Billeteras virtuales: Yape, Plin, etc.</li> <li>• Tarjetas de crédito o débito.</li> <li>• Efectivo.</li> <li>• Otros.</li> </ul>	

Tabla N°1: Lienzo Canvas Fuente: Elaboración propia

#### **IV: Factores críticos de éxito.**

Capacidad de innovar: Implementar diversos sabores de bebidas, estando a la vanguardia de los gustos de nuestros clientes. Estar pendientes de las actualizaciones tecnológicas para implementarlas en nuestros procesos de elaboración, delivery o post venta.

Adecuado manejo de información personal: En cuanto a su registro en nuestro programa de “rewards” y sus pagos con tarjeta de crédito o débito. Manejar la información con el cuidado correspondiente para evitar posibles fraudes.

Marca: El poder de la marca y posicionamiento es de suma importancia y se lleva a cabo gracias a la fidelidad que se logre alcanzar con los clientes, además de la excelente experiencia de compra ofrecida.

#### **V: Componentes estratégicos.**

##### 5.1. Visión

Ser reconocidos como la mejor empresa de bebidas a base de granos o semillas oriundas del Perú, proporcionando a nuestros clientes y socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día y una alternativa nutritiva de alimentación.

##### 5.2. Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad y salud a través de nuestras bebidas contando con un equipo de trabajo calificado y comprometido con la comunidad local.

##### 5.3. Valores

- Integridad/Transparencia:
- Honestidad en nuestras actividades y transparencia en el producto entregado para el bienestar de nuestros clientes.

- Excelencia en el servicio al cliente:
- Buen trato a nuestros clientes y preocupación constante por su satisfacción.
- Trabajo en equipo.

## **VI: Objetivos**

### 6.1. Objetivo general

Posicionarse como la mejor empresa de bebidas a base de granos o semillas oriundas del Perú, logrando un 5% de cobertura del mercado en el primer año.

### 6.2. Objetivos específicos

- Tener una clientela fidelizada de 2,000 personas en el primer periodo.
- Conseguir un número de ventas anuales físicas de 14,000 bebidas en el primer periodo de funcionamiento.
- Conseguir ventas de 210,000 soles solo en bebidas en el primer periodo.

## **VII: Planeamiento Societario y sectorial**

Esta empresa será constituida como Sociedad Anónima Cerrada, S.A.C., estará inscrita en la SUNAT y Registros Públicos bajo régimen MYPE, las operaciones contables y financieras se llevarán a cabo de acuerdo con las normas legales.

## **VIII: Planeamiento Tributario**

El régimen tributario PYME está dirigido a las Micro y Pequeñas empresas (Persona Natural o Jurídica), que generen rentas de Tercera Categoría y cuyos ingresos netos no superen 1,700 UIT en el año.

Las ventajas que te ofrece este Régimen Tributario, según la SUNAT (2021):

- El monto del impuesto a pagar es de acuerdo con 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)

#### 8.1. Impuesto a renta

El impuesto general a las ventas (IGV) del 18%

#### 8.2. Impuesto general a las ventas

El impuesto a la renta, de acuerdo con el monto de ingresos percibidos.

### **IX: Conocimiento del mercado**

#### **9.1. Análisis del mercado**

##### 9.1.1. Análisis PESTEL

- Factor político (desfavorable):

En los últimos años, Perú ha tenido distintas crisis políticas, como las que sucedieron en los años 2019 y 2020 debido a la corrupción existente en los diferentes presidentes que han pasado por el Palacio de Gobierno. La más reciente a raíz de las nuevas elecciones presidenciales en 2021, ya que los ajustados resultados de la segunda vuelta electoral, donde Pedro Castillo le ganó a Keiko Fujimori 50,1 a 49,9% dejaron la impresión de que el Perú se había polarizado amargamente, más aún dado el intenso sentimiento antifujimorista y anticomunista que definió el voto de muchos ciudadanos (Torres, A. 2021). En la actualidad, ya teniendo un presidente, el ámbito político intentó volver a la calma, sin embargo, la constante oposición y últimas noticias de posibles actos corruptos de diversos gobernantes, siguen manteniendo en vilo al país.

- Factor económico (desfavorable):

La crisis política existente generó diversas consecuencias económicas, como pueden ser, las cuales no han llegado a estabilizarse al 100% hasta el momento.

- Subida del dólar

Perú cerró el lunes 9 de agosto de 2021 la jornada con una tendencia al alza del dólar, alcanzado un nuevo pico histórico de 4,11 soles por unidad de divisa, de acuerdo con un reporte del Banco Central de Reserva del Perú (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2021). Sin embargo, el precio viene bajando desde hace un tiempo y se espera que siga de esa manera.

- PBI

La agencia calificadora Fitch Ratings opinó con respecto al Producto Bruto Interno del Perú en su desarrollo actual indicando que la deuda en relación con el PBI aumentó a 34.8% en el 2020 (todavía por debajo de la mediana de la calificación BBB), frente al 26.8% registrado en el 2019. No obstante, de acuerdo con la agencia internacional, en el plano económico hay confianza en la estabilidad macroeconómica sostenida del país, así como perspectivas favorables de crecimiento económico después de la pandemia (El Peruano, 2021).

- Factor social y cultural (favorable):

Sin duda, debido a la pandemia por coronavirus que comenzó en el 2019 y hasta la actualidad, muchas costumbres han cambiado. Por ejemplo, el porcentaje de compras *online* ha crecido enormemente, previo al coronavirus solo un 20% de personas optaban por ese estilo de compra, en la actualidad, el 39% lo hace. Además, el 70% de consumidores se preocupa más por los productos que compran e ingieren. (Blog Universidad ESAN, 2021)

- Factor tecnológico (favorable):

Esto se da principalmente debido a las nuevas formas de distribución que muchos establecimientos de comida han adoptado para resurgir durante la pandemia. De esa

forma, los delivery por aplicativo son mucho más populares, tanto de comida, como de supermercados, farmacia, etc. Así también, se pueden evidenciar cada vez más empresas en el rubro, ya que antes solo se podía contar con tres principales: Uber Eats, Rappi y Glovo. Al momento, también existen: Jokr, Cornershop, etc.

Así mismo, como se pudo mencionar anteriormente en la segmentación de mercado, el delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia, siendo un gran éxito y hoy por hoy, algo primordial con lo que todas las empresas deben de contar.

- Factor ecológico (favorable):

Un estudio realizado a consumidores de países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay indica que el Perú es el país más concientizado sobre el consumo responsable y representa la mayor frecuencia de compra de productos con impacto positivo (Mercado Negro, 2019). Lo cual es favorable ya que esta idea de negocio busca la revalorización de lo peruano por medio del uso de las semillas o granos oriundos para la elaboración de bebidas que también aporten con su alimentación saludable por medio de las grandes propiedades que tienen esos productos, como: vitaminas y proteínas.

- Factor legal (favorable):

Se debe cumplir con todas las normas necesarias para poner en funcionamiento establecimientos de venta de comida, como son:

- Ley N°26842: Título Segundo Capítulo V, normas generales sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas en protección de la Salud.

- Decreto Supremo N° 007-98-SA-DM, aprobación del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas; consolida y ajusta las regulaciones actuales sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas.

- Ley de Inocuidad de los Alimentos DL 1062-2008.

En el caso de comercio electrónico en el Perú, se tienen las siguientes leyes aplicables:

- La ley N° 27291 Comercio Electrónico, permitir el uso de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la firma electrónica.

- La ley N° 27489 Protección de datos y privacidad

- Ley N° 29733- Ley que prohíbe la recopilación de datos personales por medios fraudulentos, mediar sin consentimiento del titular, respetando los derechos fundamentales de los titulares.

#### 9.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

- Riesgo de ingreso de competidores potenciales - ALTO

En Perú, el consumo de bebidas saludables representa el 14% del mercado y cuenta con una gran tendencia al alza (Gestión, 2019). Lo cual abre las puertas a que haya muchas más variedades de negocios y que las barreras de entrada al mercado no signifiquen un impedimento para la expansión de este.

La inversión para ingresar a este rubro de negocio se decide en base a qué tan grande o qué tanta influencia se desea que tenga. En un estudio realizado por Bernaola (2017) llamado “Producción y comercialización de jugos naturales en los mercados de abastos, en el distrito de Ate en Lima Metropolitana”, después de un gran análisis de los costos y/o gastos a tomar en cuenta, obtienen una inversión total de 29,942.00 soles, considerablemente baja.

Por ello, al no concentrar barreras de mercado significativas, el ingreso de competidores potenciales es mucho más fácil y menos riesgoso, se toma esta fuerza como nivel alto.

- Rivalidad entre empresas establecidas - ALTA

Existe una gran competencia al momento ya que, si bien no hay ninguna otra empresa 100% igual a esta idea de negocio, sí se cuentan con empresas que pueden llegar a ser muy similares.

Por ejemplo:

- Frutix – empresa con gran cantidad de establecimientos en los principales centros comerciales de Lima, al 2020 esperaba recuperar su volumen de ventas, proyectando incrementar las cifras actuales en 30% al ya haber restablecido el consumo por la eliminación de la cuarentena por la pandemia (Brief, 2020). Cuenta también con una diversa carta de bebidas dentro de las cuales, el cliente también puede pedir que la base sea de yogurt o leche.
- Starbucks – esta empresa ofrece principalmente bebidas elaboradas con café y leche con servidas con leche condensada y algunas otras opciones que el consumidor tiene para elegir. Para ellos, la clave del negocio es: una buena experiencia del cliente, procesos y calidad (Newsletter, 2017). Además, una muy exitosa estrategia que realizó esta empresa fue la de integrar a su menú de bebidas sabores peruanos, como fueron: algarrobina, chirimoya y lúcuma. Debido a su textura y base de leche, puede llegar a ser un competidor de esta nueva idea de negocio presentada.
- Otros – muchos establecimientos de comida rápida han optado por ofrecer también Milkshakes, empresas como: Burger King, Fridays, Bombos, etc. Estas empresas, si bien se encuentran en un rubro principal de alimentos, también ofrecen diversas bebidas como productos complementarios; los cuales, debido al gran posicionamiento con el que cuentan, también pueden llegar a ser competidores. Así mismo, se debe tomar en cuenta los locales parecidos ya

existentes, que, si bien no son empresas grandes o formales, también suelen contar con la preferencia de los consumidores.

- Poder de negociación de los compradores - MEDIA

En caso de esta fuerza, esta empresa no se ve tan influenciada por el poder de negociación de los compradores, ya que, si bien se van a utilizar semillas o granos andinos, los consumidores no intervienen en la adquisición de la materia prima u otros y el precio que estos tengan. Es decir, que su poder no se encuentra en el propio proceso productivo, sino al momento de elegir solamente. Como esta idea de negocio puede ser similar a algunas otras ya mencionadas con anterioridad, al haber tanta competencia, pueden elegir la más económica o la que le brinde más promociones. Sin embargo, esto va acompañado de la segmentación de mercado realizada y un buen plan de marketing que sea lo suficientemente consistente para lograr crecer las ventas de la empresa y ganar la preferencia de los clientes.

- Poder de negociación de los proveedores - BAJA

El poder de negociación de los proveedores es bajo para esta idea de negocio debido a que los recursos físicos que se necesitan (materia prima: leche, yogurt, semillas andinas, etc.; maquinaria y herramientas varias) se pueden encontrar en diversos lugares de la ciudad de Lima de manera mayorista, como puede ser el Mercado Central, el Mercado de Frutas, Makro, etc.

- Amenaza de sustitutos – ALTA

Al tratarse de bebidas, existe diferentes tipos en el mercado, se podría decir popularmente, “hay para todos los gustos”. Así, el rubro de las bebidas gasificadas juega un gran rol al querer hacer realidad una empresa innovadora de bebidas ya que, en las gaseosas, se pueden encontrar en cada tienda, quiosco o paradero de bus existente, teniendo un precio muy accesible también, por lo que es muchísimo más fácil poder

acceder a esos productos. Lindley lidera el mercado de gaseosas en el Perú con el 70% de participación sobre las ventas totales, a su vez este segmento representa cerca el 80% de los ingresos de la compañía, destacando las marcas Inca Kola y Coca Cola (Pacific Credit Rating, 2020).

### 9.1.3. Dimensionamiento del Mercado.

Tomando en cuenta el público objetivo a la que se dirige el proyecto, se tiene que en total son 165,382 personas. Esta cifra se calculó tomando los datos de los años 2015 y 2016, pero poder hacerlos más actuales se calculó una tasa intercensal entre dichos años y se proyectó hasta el 2021.

Tabla N°2: Proyección de población por edades al 2021 en Surco.

<b>Generación</b>	<b>Centennials</b>			<b>Millenials</b>			<b>Generación X</b>	
Edades	18	19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49
Suma total 2021	40,356			83,692			51,331	
# 2021	5,951	6,007	28,398	27,154	27,664	28,873	25,663	25,668
# 2020	5,844	5,899	28,293	27,042	27,560	28,769	25,556	25,564
# 2019	5,738	5,792	28,188	26,930	27,455	28,665	25,450	25,459
# 2018	5,635	5,688	28,083	26,818	27,352	28,562	25,344	25,355
# 2017	5,534	5,586	27,979	26,708	27,248	28,459	25,239	25,252
# 2016	5,434	5,485	27,875	26,597	27,145	28,356	25,134	25,149
# 2015	5,444	5,468	27,352	25,300	26,734	27,988	24,535	24,779
Tasa intercensal	1.83%	1.83%	0.37%	0.42%	0.38%	0.36%	0.42%	0.41%

Fuente: Elaboración propia.

Al sumar las cifras proyectadas al 2021, se obtiene el número: 175,379 de personas.

Sin embargo, como solo se está considerando al nivel socioeconómico ABC, se realizó la división según los porcentajes brindados por el reporte de APEIM 2020:

Tabla N°3: Público objetivo según NSE.

<b>DISTRITO</b>	<b>Q.POB.18-49</b>	<b>%NSE A</b>	<b>%NSE B</b>	<b>%NSE C</b>	<b>A/B/C</b>
-----------------	--------------------	---------------	---------------	---------------	--------------

SURCO	175,379.00	33.00%	45.30%	16.00%	165,382
				<b>TOTAL</b>	<b>165,382</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para poder calcular la cantidad de veces en que los habitantes del distrito de Surco consumen una bebida fuera de sus casas, se tomó la información de cuánto gastan como máximo los habitantes de Surco en este ámbito según APEIM (2020), lo cual nos brinda S/. 149 mensuales para el NSE A, S/. 100 para el NSE B y S/. 66 para el NSE C; y se dividieron los montos según el precio promedio de las bebidas en un establecimiento cualquiera de Lima. Teniendo un resultado de 8 veces.

Tabla N°4: Precios de bebidas en empresas ya posicionadas.

	Precio MIN	Precio MAX	Promedio
<b>Starbucks</b>	12.5	16	14.25
<b>Dunkin' Donuts</b>	11.5	13.5	12.5
<b>Frutix</b>	14	15	14.5
			13.8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5: Veces promedio máximo de consumo de bebidas fuera del hogar.

	NSE A	NSE B	NSE C	Promedio	
<b>Gasto mensual</b>	149	100	66	13.8	Precio promedio de bebida
<b>Veces</b>	11	7	5	8	Total de veces

Fuente: Elaboración propia.

Con ello, se obtuvieron los siguientes datos monetarios:

Tabla N°6: Cálculo de demanda en unidades y soles.

<b>Santiago de Surco</b>	
<b>Cantidad de personas 18 – 49</b>	165,382
<b>Veces al año que visita un café/juguería</b>	8
<b>Precio promedio tasa de bebidas con leche</b>	13.8
<b>Demanda en unidades</b>	1,267,929
<b>Demanda en soles</b>	Soles 17,434,019.17
	Total del mercado

Fuente: Elaboración propia.

Se tomaron dos empresas ya posicionadas en el mercado que, si bien no son competidores directos porque el producto no es el mismo, sí pueden ser sustitutos y así, poder tener una referencia. Para saber el número de clientes al día de Starbucks y Frutix, se visitó un establecimiento concurrido y uno no tan conocido durante dos diferentes horas y días en cada una de las empresas. Con ello se obtuvo que Starbucks maneja en promedio 320 clientes al día y Frutix, 120.

Tabla N°7: Cálculo de cobertura de mercado Starbucks.

<b>Starbucks</b>		
<b>Nro de clientes al día</b>		320
<b>Nro de clientes al mes</b>		9,600
<b>Nro de clientes al año</b>		115,200
<b>Precio de bebidas</b>		14.25
<b>TOTAL Starbucks</b>	soles	1,641,600.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°8: Cálculo de cobertura de mercado Frutix.

<b>Frutix</b>		
<b>Nro de clientes al día</b>		120
<b>Nro de clientes al mes</b>		3,600
<b>Nro de clientes al año</b>		43,200
<b>Precio de bebidas</b>		14.50
<b>TOTAL Frutix</b>	soles	626,400.00

Fuente: Elaboración propia.

Por consecuencia, se obtuvieron las siguientes cifras:

Tabla N°9: Resultado dimensionamiento de mercado referencia.

<b>Por empresa:</b>	
Promedio cantidad de venta al año	79,200
Precio promedio de venta	14.38
Total de competidores identificados	15
<b>Demanda ocupada</b>	
Cant venta al año (unidades)	1,188,000
Venta (en soles)	17,077,500.00

## OPORTUNIDAD DE MERCADO

### Demanda Libre

Cant de venta (total demanda libre)	79,929
Cant de venta soles (total demanda libre en soles)	356,519.17

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo como demanda total en soles 356,519.17.

Sin embargo, debido a que la idea de negocio de “Yana” se trata de un producto alimenticio que al momento no tiene competencia directa, se tomará la demanda atendida como 0 y se trabajará con la cantidad de población según el rango de edades para el distrito de Surco, siendo 165,382 personas.

Tabla N° 10: Dimensionamiento de mercado Yana

DISTRITO	Q.PERSONAS 18-49	%NSE A	%NSE B	%NSE C	A/B/C
SURCO	175,379.00	33.00%	45.30%	16.00%	165,382
				<b>Demanda atendida</b>	0
				<b>Demanda no atendida</b>	165,382

Fuente: Elaboración propia.

## 9.2. Investigación de mercado

### 9.2.1. Problema de investigación y objetivos de estudio

Problema:

¿Cuáles son las características de las malteadas que influyen en el consumo de la demanda objetiva?

Objetivo central:

Determinar las características de las malteadas que influyen en el consumo de la demanda objetiva.

Objetivos específicos:

- Determinar las cualidades en cuanto a sabor que la demanda prefiere al consumir malteadas o bebidas similares.

- Conocer la cantidad de bebida que la demanda suele consumir para este tipo de bebidas.

- Entender las características principales con respecto a la presentación del producto que la demanda busca para este tipo de bebidas.

### 9.2.2. Diseño metodológico de estudio

En el presente trabajo se hizo uso de ambos tipos de investigación o enfoques metodológicos de investigación, como son:

- Investigación cualitativa:

Se realizaron dos sesiones de Focus Group con el objetivo de conocer las preferencias y hábitos de los participantes con respecto a las bebidas a base de leche y granos/semillas peruanas. Estas sesiones se desarrollaron de forma virtual, a través de la plataforma Google Meet y duraron alrededor de una hora respectivamente, habiendo participado personas de 18 a 49 años de Nivel Socioeconómico A, B y C, residentes del distrito de Surco y aledaños como San Borja, Surquillo, Miraflores, Chorrillos, etc.

- Investigación cuantitativa:

Se realizaron encuestas con la finalidad de conocer la aceptación del proyecto, hábitos de compra y factores determinantes para el producto, siguiendo la misma segmentación de mercado en cuanto a edad, nivel socioeconómico y ubicación geográfica, utilizada anteriormente para la investigación cualitativa. Estas encuestas se realizaron a través de la herramienta de Google Forms.

### 9.2.3. Población, muestra y unidad de muestreo

#### a) Población

La población es conformada por personas que tienen decisión de compra, que se encuentran entre los 25 a 49 años y pertenezcan al Nivel Socioeconómico A, B o C, residentes del distrito de Surco y aledaños como San Borja, Surquillo, Miraflores, Chorrillos, etc.

#### b) Muestra

El tamaño de la muestra define el número de encuestas que van a ser realizadas a las personas que se encuentren dentro de la población del proyecto.

Fórmula para calcular tamaño de la muestra: Se usa la siguiente fórmula porque se conoce el tamaño de la muestra, además se establece el nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

d = Nivel de precisión.

Para la población del proyecto:

$N = 165,382$

$Z = 95\% (1.96)$

$p = 0.5 \quad q = 0.5$

$d = 5\% (0.05)$

La muestra para la población del proyecto es 383 encuestas.

#### c) Unidad de muestreo

Los sujetos de estudio son las personas que tienen decisión de compra, que se encuentran entre 18 a 49 años y pertenezcan al Nivel Socioeconómico A, B o C, residentes del distrito de Surco y aledaños como San Borja, Surquillo, Miraflores, Chorrillos, etc.

#### 9.2.4. Hallazgos y limitaciones del estudio

##### a) Hallazgos cualitativos

#### **Aspectos generales de este tipo de bebidas**

- En su mayoría, los participantes alguna vez han consumido este tipo de bebidas, sin embargo, no tienen costumbre de hacerlo.
- Sucede lo mismo con la información que tienen sobre al respecto, si bien alguna vez han escuchado algo sobre el contenido alimenticio de estos granos o semillas, no se acuerdan o no podrían expresarse al tocar este tema.
- En cuanto a las bebidas, en su mayoría suelen consumir Frapuccinos y en menor medida, Milkshakes. Una opción que también mencionaron fue el “Bubble Tea”, una idea de bebidas que cada vez está tomando más fuerza.

#### **Hábitos de los clientes que suelen consumir bebidas a base de leche**

- La principal razón por la que suelen consumir este tipo de bebidas es al salir con amigos, o cuando tienen antojo de ello.

- Los aspectos más importantes al elegir un establecimiento sobre otro son: la calidad, el ambiente, la comodidad y/o buena atención que pueden recibir y las recomendaciones de personas cercanas que hayan recibido con respecto al lugar.
- Lo que más les importa a los consumidores de este tipo de bebidas es el sabor y la presentación del producto.
- Suelen elegir el tamaño de bebida que vaya acorde a su apetito en ese momento, considerando importante tener una variedad de tamaños a elegir, en su mayoría es el tamaño de vaso grande standard de 473ml que se suele usar en muchos de estos establecimientos, o el “venti” de 591ml.
- El promedio de precio que suelen pagar por este tipo de bebidas varía entre los 7 y 20 soles según el tamaño y algunas cosas que puedan agregar como: crema batida extra, chispas de chocolate, etc.
- Su medio de pago favorito es tarjeta, muchos se acostumbraron a utilizar más ese medio debido a la pandemia, así como las billeteras virtuales: Yape o Plin.
- En cuanto a los productos sustitutos por los que podrían optar al no disponer de este tipo de bebidas, sus opciones son muy variadas, mencionaron mucho al “Bubble Tea” de nuevo, así como yogurt, gaseosa, algo cítrico, etc.
- Suelen acompañar este tipo de bebidas con un sándwich, galletas, y otras opciones como: queques, croissants, brownies, etc.

### **Perfil del canal de distribución de su elección**

- Los participantes suelen consumir estas bebidas en el mismo establecimiento.
- En su mayoría, nunca han pedido delivery de estas bebidas por aplicativo ni tampoco desde el sitio web de estas, a pesar de que muchos de estos

establecimientos implementaron esta metodología hace unos meses a raíz de la pandemia. Sus razones principales para nunca haber pedido delivery de estas bebidas es que piensan que se puede derramar o que no llegará en condiciones aptas para su consumo. Además, indican que la misma propuesta de valor va de la mano del establecimiento y su ambiente, por ello prefieren consumirlas directamente ahí.

- Su aplicativo favorito de delivery es Rappi, en menor medida se mencionó PedidosYa. Indicaron que prefieren estos aplicativos porque cuentan con muchas promociones, los precios no son tan elevados, cuentan también con una gran variedad de opciones y son fáciles de usar.

### **Promoción y medios de comunicación**

- Los participantes suelen seguir a este tipo de por redes sociales para enterarse de novedades o promociones.

- Sus redes sociales preferidas son: TikTok, Instagram, Facebook y en su minoría, Twitter.

### **Sobre la idea de negocio**

- Los participantes de ambas sesiones indicaron que les parece una buena idea de negocio y resaltaron algunos puntos que más les gustaron sobre la propuesta de valor a brindar: El uso de las semillas peruanas y sus beneficios ya que no se conoce mucho de ello, la opción de poder personalizar sus bebidas con distintos tipos de leche o *toppings*, así como la nueva presentación de este tipo de productos ya que muchas veces este tipo de bebidas se suelen encontrar solo en los puestos de desayunos de las calles y a veces no son tan accesibles o del agrado de todos por condiciones de higiene, sabor, etc.

- El rango de precios que estarían dispuestos a pagar en su mayoría es acorde al mercado, pero entienden que debido a la propuesta de negocio innovadora y el mismo precio de las semillas/granos andinos, el precio de las bebidas podría ser un poco más alto, variando entre 8 a 22 soles.
- Con respecto a las ofertas o promociones que les gustaría adquirir o que piensan que son las ideales para este tipo de negocio son: Realizar promociones de “combos” ya armados de bebida con acompañamiento, promoción de cumpleaños por la cual se pueda acceder a un descuento, 2x1, entre otras.
- Sobre los comentarios finales o ideas que les gustaría aportar, indicaron que sería muy interesante desarrollar los acompañamientos de las bebidas también a base de este tipo de semillas o granos, también expresaron su preocupación por que sea pet-friendly y que se cuide mucho la sostenibilidad ambiental (en cuanto al uso del plástico, basura, etc.). Por último, también mencionaron que se podría buscar realizar charlas en distintos colegios en donde los estudiantes puedan probar estas bebidas y saber que son ricas, ya que de adultos algunos se rehúsan a hacerlo por la poca costumbre que tienen.

#### b) Hallazgos cuantitativos

- El NSE de los encuestados en porcentajes son los siguientes: A: 80%, B: 14% y C: 6%. Ver imagen N°2
- Los distritos más representativos de la encuesta son: Miraflores con 73% de respuestas, otros distritos aledaños a Surco con 14.2% y Surco con 8,2%. Ver imagen N°3
- EL 98.6% de los encuestados les gusta consumir bebidas a base de leche como Frapuccinos, Milkshakes, Bubble Teas y otras combinaciones con café o frutas. Ver imagen N°4

- El 81.2% de los encuestados suele consumir este tipo de bebidas de manera quincenal y el 9.9%, mensual; el restante se divide en las distintas otras opciones. Ver imagen N°5
- Lo que más valoran al comprar este tipo de bebidas es el sabor, según el 81,9% de las personas que respondieron la encuesta. Ver imagen N°6
- El 81,4% suele acompañar estas bebidas con algo salado, mientras que el 18,6%, con algo dulce. Ver imagen N°7
- El proyecto tiene una gran aceptación ya que el 85,3% indicó que le agrada totalmente la idea de negocio, mientras que el 13% indicó que le agrada, el 1% no le desagrada ni agrada y el porcentaje restante se divide entre las diferentes opciones restante. Ver imagen N°8
- Los aspectos del producto que más les agradó a los encuestados es que las bebidas están hechas con granos/semillas peruanas en un 93,7% y que los acompañamientos también sean elaborados con estas semillas señalado por 85,8%, el 14,9% también señaló que les agrada la diversidad de opciones de ingredientes para elegir, al 10,6% también les gusta el programa de fidelización y las promociones que vayan a implementarse y, por último, el 10,1% indica que les agrada los diferentes medios de pago. Ver imagen N°9
- Así mismo, el 90,4% indica que definitivamente compraría el producto, mientras que el 9,2% indica que probablemente sí, el 0,2% probablemente no. Ver imagen N°10
- El 82.7% indica que compraría el producto quincenalmente, el 9,9% mensualmente y el 3,6% los fines de semana, el porcentaje restante de personas señalan diferentes opciones. Ver imagen N°11
- El precio que estarían dispuestos a pagar varía en su mayoría entre 72,3% de 19

soles a más, el 13,5% de 15 a 18 soles, el 9,4% de 11 a 14 soles, y el 4,8% de 7 a 10 soles. Ver imagen N°12

- La forma en la que prefieren consumir este tipo de bebidas es en el establecimiento en un 81,4%, el 16,1% indica que la compraría para ir tomando y solo el 2,4% indica que la pediría por delivery. Ver imagen N°13
- El medio de pago que usarían para pagar estas bebidas es tarjeta de débito en un 80%, tarjeta de crédito en 9,9%, el 5,1% usaría billeteras virtuales y el 4,8% pagaría con efectivo. Ver imagen N°14
- El tipo de tarjeta que más usan para pagar sus compras es Visa en un 94,7%, el 2,9% otra y el 2,4% Mastercard. Ver imagen N°15
- La billetera virtual que más usan es Yape en un 88,9%, Plin en un 7,5%, el 2,9% indica que no usa billeteras virtuales, y el 0,7% usa otra. Ver imagen N°16
- La forma en la que les gustaría recibir publicidad de este servicio es por Instagram en un 94,9%, por correo en un 81,9%, por Facebook en un 15,7%, por página web en un 8,9% y por radio en un 1,2%. Ver imagen N°17
- El tipo de información que les gustaría recibir en general sobre concursos, descuentos u ofertas, novedades e información nutricional, habiendo recibido las 4 opciones porcentajes muy altos de aceptación; la primera 83,4%, la segunda 95,7%, la tercera 83,4% y la cuarta 88,4%. Ver imagen N°18

### c) Limitaciones

- Debido a la actual pandemia y la idea de seguir cuidándonos, no se pudieron realizar los focus groups presencialmente, sino que se desarrollaron de manera virtual.
- Existieron algunos problemas con la conectividad del internet a la hora de realizar

el focus group virtual, por lo cual no todos los participantes pudieron prender sus cámaras todo el tiempo.

- Se hubiera querido también entrevistar a un experto sobre el tema, sin embargo, sus tiempos no encajaron para concretarlo.

#### 9.2.5. Conclusiones de investigación

- Las personas que consumen este tipo de bebidas a base de leche están dispuestas a consumir “YANA” por lo innovador que es el producto al usar semillas o granos andinos, poder tener la opción a elegir entre una gran variedad de sabores y *toppings*, y disfrutar de acompañamientos elaborados con estas semillas andinas de igual forma.
- Se debe considerar como mucha importancia el sabor del producto ya que es algo que preocupa a los consumidores y por lo que más suelen inclinarse para elegir un establecimiento sobre otro.
- La idea principal de implementar un servicio de delivery de estas bebidas, no resulta muy provechosa después de analizar el mercado ya que solo a un porcentaje muy pequeño les agradó la idea.
- El ambiente del establecimiento debe ser elaborado y planificado con mucho cuidado ya que la mayoría de las personas suelen consumir estas bebidas en el mismo lugar en que lo compran y es parte de la propuesta de valor que se desea ofrecer.

### **X: Propuesta estratégica de modelo de negocio**

#### 10.1. Estrategia del marketing mix

##### 10.1.1. Servicio

Yana es una empresa que se dedica a la elaboración y venta de bebidas a base de leche, semillas y/o granos andinos del Perú, brindando una experiencia diferente y especial a través de su tienda física en donde los clientes pueden consumir estas bebidas, también cuenta con entrega delivery a Santiago de Surco y distritos aledaños por medio de los aplicativos favoritos de los usuarios.

Así mismo, Yana cuenta con las redes sociales más populares como son: Instagram, Facebook y Tiktok para mantenerse en contacto con los consumidores e informar de promociones, datos saludables de los productos ofrecidos, etc. Los principales atributos de Yana son: personalización, co-creación, anuncio de ofertas y promociones, excelente atención al cliente, información nutricional, desarrollo de marca revalorizando lo peruano, ambiente agradable, entre otros (ver tabla N°1).

Tabla N°11: Atributos de la idea de negocio.

	<b>Atributo</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Personalización</b>	El cliente tiene la oportunidad de elegir lo que desea beber, pudiendo seleccionar una gran variedad de <i>toppings</i> y sabores de bebidas, asesorados por los baristas de la tienda.
<b>2</b>	<b>Co-creación</b>	Se incluiría a los consumidores como parte importante del desarrollo de la empresa ya que por medio de las redes sociales se incentivaría a que nos brinden su opinión sobre bebidas, acompañamientos, promociones, etc. También siendo una forma de fidelizarlos.
<b>3</b>	<b>Anuncio de ofertas y promociones</b>	Se desarrollará por medio de redes sociales, así como por correo electrónico y mensajes de texto.

<b>4 Excelente atención al cliente</b>	Es primordial elegir a personas con orientación al servicio al cliente, que puedan ayudarlos y orientarlos en la experiencia, ya que son ellos los que representan a la empresa ante el consumidor. Nuestros baristas podrán ofrecerles recomendaciones y guía en cuanto a los "Rewards" u otras promociones con las que se cuente. Ya que se desea diferenciar a la empresa de otras debido a su complemento nutricional, también es importante informar de esto a los consumidores y que puedan aprender más de lo que están consumiendo. Esto se desarrollará tanto en el establecimiento y su ornamentación, como en los medios tecnológicos.
<b>5 Información nutricional</b>	Todo el branding, decoración del establecimiento, publicaciones de redes sociales y otros, estarán ligados a la cultura peruana y su historia.
<b>6 Desarrollo de marca revalorizando lo peruano</b>	El establecimiento contará con música agradable y con volumen moderado, estará siempre limpio, con olores agradables, etc.
<b>7 Ambiente agradable</b>	

---

Fuente: Elaboración propia.

## Niveles de producto o servicio

### Servicio Básico

El valor fundamental para el cliente de Yana es complementar su alimentación optando por una alternativa diferente de beber semillas y granos peruanos pudiendo elegir qué beber según sus gustos y se tome en cuenta su opinión, brindando la mejor de las experiencias.

### Servicio Actual

Logo:

Imagen N° 19 Logo



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al nombre, para la cultura quechua y aymara, “Yanapay” es el verbo de la solidaridad humana, ayudar o favorecer a alguien, del amor humano, fraterno; y su institución, el “Yanapakuy”, es la hermandad de los que se aman fraternamente, la hermandad de los humanos.

Los colores seleccionados en el logo son:

- Verde: Frescura
- Amarillo: Optimismo, creatividad.
- Blanco: Limpieza, pureza, transparencia.
- Naranja: Amabilidad, energía.

Slogan: “Bebe sano, mantente feliz”.

Empaque:

- Vasos burbuja de 2 diferentes tamaños

Imagen N° 20 Vaso



Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 21 Vasos tamaños



Kinsa: 354ml de volumen

Tawa: 473ml de volumen

Fuente: Elaboración propia.

- Sorbetes biodegradables

Imagen N° 22 Sorbetes



Fuente: Elaboración propia.

Interacción del cliente:

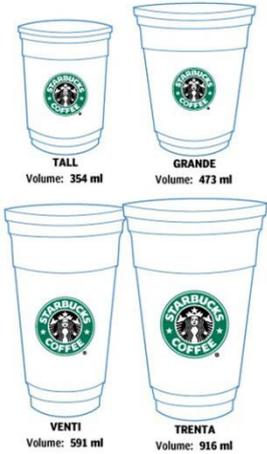
- La captación y fidelización del cliente se dará por medio de las redes sociales ya que es un público joven, centrándose en: Tiktok, Instagram y Facebook.
- Los trabajadores del establecimiento brindarán un trato personal a los clientes, sugiriendo sabores de bebidas y aportando datos nutricionales.
- El cliente puede elegir elaborar su propio producto según sus gustos, teniendo a su disposición la carta previamente establecida.
- Para incentivar la recurrencia de los consumidores, se manejará un programa de fidelización a través de “Rewards” en donde pueden acumular promociones o descuentos.

### Servicio Ampliado

- El cliente puede hacer uso de la devolución de algún producto en caso de que no esté en condiciones adecuadas. Es de suma importancia ya que, al trabajar con alimentos perecibles, debemos asegurarnos de brindar la mejor calidad posible.
- Cumpliendo con la ley peruana, se contará con el libro de reclamaciones.
- Se otorgará también el servicio postventa ya que se tendrá un WhatsApp de la empresa para recibir dudas o reclamos y atenderlas de manera más eficiente.

Tabla N°12: Evaluación de la competencia.

	Yana	Starbucks	Frutix
Logo			

<b>Slogan</b>	“Bebe sano, mantente feliz”.	“Good things happen when we get together” / “Cosas buenas pasan cuando estamos juntos”.	“Diversión en un solo vaso”.
<b>Cobertura</b>	Distrito de Santiago de Surco y alrededores.	Distrito de Santiago de Surco y alrededores, Callao Lince, San Miguel, El Agustino, etc. Cobertura en casi toda Lima.	Santiago de Surco y alrededores, San Miguel, Jesús María, Santa Anita, etc.
<b>Productos</b>	Bebidas a base de leche y grano/semillas oriundas del Perú y acompañamientos elaborados con los mismos productos.	Bebidas a base de café y leche, acompañamientos dulces y salados, en su mayoría para desayuno.	Bebidas a base de solo frutas o leche y frutas, acompañamientos tipo desayuno.
<b>Presentaciones</b>	 <p>Kinsa 354ml</p> <p>Tawa 473ml</p>	 <p>TALL Volume: 354 ml</p> <p>GRANDE Volume: 473 ml</p> <p>VENTI Volume: 591 ml</p> <p>TRENTA Volume: 916 ml</p>	
<b>Precios</b>	De 13 a 19 soles, siendo un poco más del promedio del mercado. Acompañamientos con precios variados.	12.50 – 16 para bebidas de menor tamaño. 4.50 (galleta) – 15 soles (sándwich) varían según lo que sea.	14-15 soles para jugos con o sin leche y sin toppings.
<b>Presencia virtual</b>	Redes sociales: Tiktok, Facebook e Instagram.	Página web, Instagram y Facebook.	19-21 soles, combo de jugo con algo de comer Página web, Instagram y Facebook.
<b>Medios de pago</b>	Tarjetas (crédito y débito), billeteras virtuales, efectivo y giftcards.	Tarjetas (crédito y débito), efectivo y giftcards.	Tarjetas (crédito y débito) y efectivo.
<b>Delivery</b>	Rappi y PedidosYa.	PedidosYa y propio.	Rappi y PedidosYa.

Fuente: Elaboración propia.

### 10.1.2. Precio

- Aspectos vinculados con el Valor

Funcionales:

Ofrecer una propuesta innovadora del consumo de bebidas hechas con granos y semillas peruanas.

Brindar la opción de que los consumidores puedan personalizar sus propias bebidas en base a sus gustos.

Psicológicos:

Satisfacer la necesidad de consumir una bebida.

Aportar a su salud debido al componente nutricional.

Conocer nuevos sabores con ingredientes peruanos a través de una experiencia agradable.

Económicos:

Yana abarca a los habitantes del NSE A, B y C de Surco y distritos aledaños de 18 a 49 años. Se contará con dos diferentes precios de las bebidas, para la más pequeña será de 11 soles y la más grande de 13 soles.

Lo cual va acorde a los datos obtenidos de la encuesta de investigación del presente trabajo, donde los NSE A, B y C estarían dispuestos a gastar de 19 soles a más por una bebida de Yana.

Además, la frecuencia de compra obtenida de los participantes es de 2 veces al mes, lo cual da un resultado de 22 soles para la bebida más pequeña y 26 para la más grande en promedio mensual en Yana. Este resultado es positivo puesto que se encuentra dentro del gasto promedio mensual de alimentos dentro del hogar según NSE para Lima

Metropolitana en el año 2020, los cuales son S/. 149 mensuales para el NSE A, S/. 100 para el NSE B y S/. 66 para el NSE C (APEIM, 2020).

Demostrando que las familias/habitantes pueden pagar por este tipo de bebidas.

#### - Estrategia de Precio

La estrategia aplicada de precio que se aplicará será la de Opción de precios en un entorno competitivo puesto que, en el rubro de la empresa, existen diversas marcas semejantes ya posicionadas. Se desarrollará específicamente la estrategia de integrar y desintegrar beneficios, de manera que se desarrollarán promociones (con la temática de “Rewards” ya mencionada y otros).

#### - Precio de producto/servicio

Si bien, los resultados de la encuesta de investigación indican que la mayoría de encuestados estarían dispuestos a pagar de 19 soles a más por una bebida de Yana; al desarrollar la evaluación financiera se identificaron los costos y se le determinó el precio mínimo (de la bebida pequeña) en 11 soles y el máximo (de la bebida más grande) en 13 soles.

### 10.1.3. Plaza

#### - Funciones por canal

Yana realiza las siguientes funciones por canal:

Información, debido a que las redes sociales ayudarán a conocer los productos que se ofrecen, así como los precios, promociones, descuentos, etc.

Promoción, ya que se hará uso de Facebook y Instagram pagando por publicidad para dar a conocer las bebidas y acompañamientos.

Contactos, ya que se llevará una base de datos de los clientes para brindarles ofertas personalizadas y acorde a sus gustos., tomando en cuenta también la Ley de Protección de Datos N°29733 (ver Marco Legal).

Financiamiento, ya que por medio de las dos formas de compra (presencial o delivery) se podrá pagar con tarjeta de débito, crédito, efectivo y billeteras virtuales (Yape, Plin, otras).

Distribución física, ya que cubrimos entrega por delivery y presencial, según la preferencia del cliente.

- Estrategia de canal

El tipo de canal de Yana es minorista de manera vertical propia a los clientes, ya que Yana se hace cargo de la entrega de productos al cliente final de manera presencial y de manera de delivery, por medio de un distribuidor (Rappi).

- Intensidad de la distribución

Yana tiene una intensidad de distribución exclusiva, ya se proyecta tener un solo establecimiento en Santiago de Surco.

#### 10.1.4. Promoción

- Mix de comunicación

Publicidad: Por medio de Facebook e Instagram, se presentarán anuncios de las bebidas que se elaboran en Yana, así como los acompañamientos y promociones. La meta es dar a conocer nuestros productos y los dos medios por los cuales los pueden consumir: por delivery y en el mismo establecimiento.

Promoción: Se brindarán ofertas, descuentos especiales y otros para incentivar la compra en Yana, lo cual se detallará en Tipos de promociones de ventas.

Imagen N° 23 Propuesta de Facebook de la idea de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen N°24 Ejemplo de Facebook Ad de la idea de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 25 Propuesta de Instagram de la idea de negocio.

yanabebidaspe ▾ ●



Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 26 Ejemplo de Instagram Ad de la idea de negocio.

Yanabebidaspe Publicidad

**MITAD DE PRECIO  
TODO EL MES**

Más información >

Yanabebidaspe #Bebesano #MantenteFeliz #Bebidaspe #GranosPeruanos

Fuente: Elaboración propia.

Marketing directo: Se les comunicará a los clientes diversas promociones por medio de Facebook e Instagram Ads, y también publicaciones interactivas en las redes sociales ya mencionadas, así como Tiktok que es una de más usadas actualmente.

- Estrategia del presupuesto de comunicación:

La estrategia que se utilizará será en base a objetivos de comunicación, puesto que la idea de negocio de elaborar estas bebidas con insumos diferentes es nueva en el mercado y se desea tener un mayor impacto en el público objetivo, por medio de Facebook e Instagram

Se contará con un costo anual para la publicidad en Facebook e Instagram de S/. 6,552.00 respectivamente, con lo cual se tendrá un alcance de 837 a 2,400 personas por día, se contará con diferentes publicaciones a lo largo de todo el año, manteniendo todos los días anuncios por estos medios para llegar a más personas de los diferentes distritos aledaños a Surco. Sabiendo que, según el blog importante de mercadeo Hootsuite, un usuario promedio de Facebook hace clic en 11 anuncios por mes (Newberry, C. 2020). Lo cual quiere decir que, si el usuario viera el mismo anuncio durante todo el mes, solo lo clickearía de 2 a 3 veces, significando poco más del 1% del total de días al mes.

El costo anual por publicidad en Facebook e Instagram será de: S/.13,104.00.

- **Tipos de promociones de ventas**

Yana realizará promociones de venta dirigidos al consumidor, para ello se usarán las siguientes herramientas de promoción:

Premios/Recompensas: Se desarrollará a través de “Rewards” por lo cual cada cliente acumulará puntos en nuestro sistema y en base a eso, promociones especiales por su cumpleaños (90% de descuento en bebidas) y otras promociones como un acompañamiento gratis cada dos meses (alternando panes y queques) por consumir por lo menos dos veces al mes en nuestro establecimiento. Con eso, incentivamos su fidelización.

Concursos y sorteos: Una vez cada 3 meses por medio de nuestras redes sociales para lograr ser más conocidos. Se destinará un máximo de 300 soles para cada uno de estos concursos o sorteos, teniendo como opciones regalar giftcards, algún artefacto de moda u otros.

Imagen N° 27 Ejemplo de sorteo por Instagram.



Yanabebidaspe ¡Sorteamos una giftcard! Sigue los pasos Del post y estarás participando automáticamente.  
#Bebesano #MantenteFeliz #Bebidaspe

Fuente: Elaboración propia.

## 10.2. Estrategia de posicionamiento

- Identificación de las ventajas competitivas

Atributos más importantes:

Se tiene a la **calidad del producto** como elemento primordial ya que resaltó muchísimo en las encuestas y Focus Groups realizados, los consumidores se suelen inclinar más por un establecimiento debido a la calidad y sabor de las bebidas, calidad en cuanto a los insumos que utilizan, la limpieza del ambiente y otro. También un elemento

muy valorado es la **información sobre los productos e insumos**, pues a los consumidores les interesa saber cada vez más qué es lo que están ingiriendo y al usar estos granos peruanos, se brindará toda la información necesaria para difundir mucho más lo megadiverso de nuestro país, que va de la mano con el componente o atributo de tratar de **aportar a la alimentación saludable** de los consumidores, por medio de ingredientes que son muy ricos pero también aportan a sus cuerpos con vitaminas y otros. Por último, se tiene a la **personalización**, ya que al ser en su mayoría granos o semillas a los que los clientes no están muy acostumbrados, ellos tienen la capacidad de elegir los sabores que más les guste acompañados de *toppings* con los que puedan tener mucha más familiaridad, también pudiendo ser asesorados por nuestros baristas.

Los criterios de selección que cumple son:

**Importancia:** Ya que la calidad, personalización y el aporte e información nutricional son atributos destacables por los consumidores de este tipo de bebidas.

**Comunicable:** Puesto que la personalización, calidad de los insumos y el aporte e información nutricional son características que pueden difundirse muy fácilmente utilizando los canales tecnológicos y de forma presencial en el establecimiento.

**Alcanzable:** Ya que la calidad, personalización y el aporte e información nutricional son atributos que se pueden lograr al ser una propuesta innovadora y al saber emplear los costos, manejando de buena forma las finanzas de la empresa.

- Selección de estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que usará Yana es Más por menos, ya que el precio de las bebidas en comparación a otras empresas es menor y se le ofrece más opciones al cliente de poder elegir lo que desea beber, aportando también como complemento a su alimentación.

- Declaración del posicionamiento

Para las personas preocupadas por alimentarse más sano, Yana es un local de bebidas malteadas nutritivas, con buena calidad y personalización, que brinda una experiencia diferente y especial, debido a sus insumos como semillas o granos andinos del Perú y a su oferta variada que permite elegir lo que el cliente desee consumir.

### 10.3. Indicadores de gestión de plan de marketing (KPI)

Por el tipo de modelo de negocio del proyecto y las estrategias de promoción señaladas en el Marketing Mix, se ha determinado los siguientes indicadores:

- Número de clicks proveniente de Facebook/Instagram Ads:

El cálculo realizado automáticamente por el algoritmo de Facebook de las personas a las que llegará nuestra publicidad diariamente es de 837 a 2,400. Se medirá semanalmente por lo cual las cifras han sido multiplicadas por 7, resultando 16,800 como “óptimo”, “tolerable” desde 5859 y si es menor a ello, “deficiente”.

- Comunidad de Facebook e Instagram respectivamente:

Se refiere al número de personas que siguen o le han dado me gusta a nuestra página, que interactúen o quizás no con las publicaciones tanto de Facebook como de Instagram. Según el portal América Retail, el 80% de los clientes interactúan con las marcas en las redes sociales. (2020).

Sin embargo, al ser una empresa que recién empieza en el mercado, se ha tomado el 60% de la población dirigida con la cual se ha desarrollado la evaluación financiera: 8,269 (5% de 165,382); obteniendo la cifra de 4,961.4. Para que sea exacto se dejó en 4,960 como “óptimo”, para lo “tolerable” se tomó el 20% de 8,269: 1,653.8 y también se aproximó a una cifra exacta, siendo lo “deficiente” lo menor a ese número.

- Interacciones de Facebook:

En este indicador se contabiliza las reacciones, comentarios o veces en que nuestras publicaciones son compartidas en Facebook. Para desarrollar el indicador, se está tomando el 5% de lo “óptimo” en el indicador de “Comunidad de Facebook es Instagram” ( $4,960 \times 5\%$ ), resultando 248.

- **Interacciones en Instagram:**

En este indicador se contabiliza los “me gusta”, comentarios o veces en que nuestras publicaciones son compartidas en TikTok. Para desarrollar el indicador, se está tomando el 10% de lo “óptimo” en el indicador de “Comunidad de Facebook es Instagram” ( $4,960 \times 10\%$ ), resultando 496.

- **Interacciones en TikTok:**

En este indicador se contabiliza las reacciones, comentarios o veces en que nuestras publicaciones son compartidas en TikTok. Para desarrollar el indicador, se está tomando el 20% de lo “óptimo” en el indicador de “Comunidad de Facebook es Instagram” ( $4,960 \times 20\%$ ), resultando 992. Al ser TikTok, la aplicación más usada actualmente.

- **Satisfacción del Cliente y Calidad de Servicio:**

El desarrollo de este indicador será por medio de encuestas a nuestros consumidores. Para ello, junto con la boleta de pago, se entregará otro pequeño papel que tendrá un código QR que los dirigirá al formulario con las preguntas. De esa forma, se incentivará por los 5 primeros años que más personas respondan nuestras encuestas brindando un descuento del 20% en bebidas por una única vez por cada cliente.

Tabla N°13: KPIs plan de marketing de la idea de negocio.

Nombre del indicador	Fuente y fórmula de medición	Frecuencia	Óptimo-Tolerable-Deficiente
----------------------	------------------------------	------------	-----------------------------

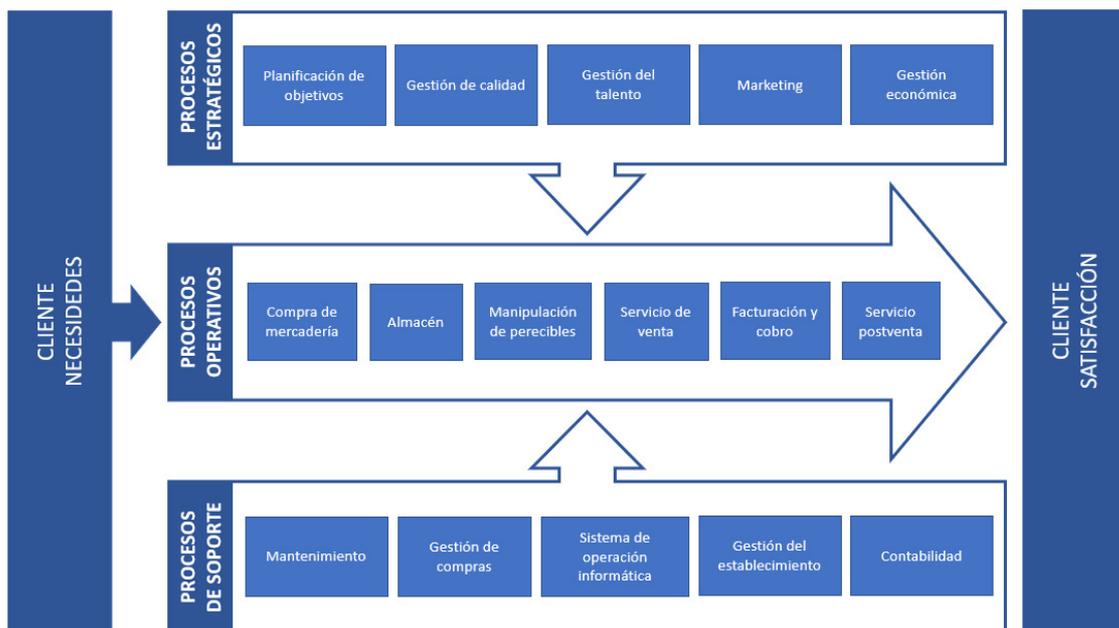
Número de clicks provenientes de Facebook/Instagram Ads	Reporte comercial	Semanal	Óptimo: $x > 16800$ Tolerable: $5859 < x < 16799$ Deficiente: $x < 5858$
Comunidad de Facebook e Instagram (páginas) respectivamente	Reporte comercial	Mensual	Óptimo: $x > 4960$ Tolerable: $1650 < x < 4959$ Deficiente: $x < 1650$
Interacciones de Facebook	Reporte comercial	Mensual	Óptimo: $x > 248$ Tolerable: $99 < x < 247$ Deficiente: $x < 98$
Interacciones de Instagram	Reporte comercial	Mensual	Óptimo: $x > 496$ Tolerable: $298 < x < 495$ Deficiente: $x < 297$
Interacciones de TikTok	Reporte comercial	Mensual	Óptimo: $x > 1500$ Tolerable: $745 < x < 1499$ Deficiente: $x < 744$
Satisfacción del cliente	Encuestas a los clientes/Escala de Likert	Mensual	Óptimo: $85\% < x$ Tolerable: $70\% < x < 84\%$ Deficiente: $x < 69\%$
Calidad de Servicio	Encuestas a los clientes/Escala de Likert	Mensual	Óptimo: $85\% < x$ Tolerable: $70\% < x < 84\%$ Deficiente: $x < 69\%$

Fuente: Elaboración propia.

## XI: Operaciones

### 11.1. Mapa de procesos

Imagen N° 28 Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

### 11.1.1. Determinación de procesos estratégicos

Tabla N°14: Determinación de procesos estratégicos

Áreas	Funciones	Procesos en el mapa
Gerencia general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que el desarrollo de los servicios que brinda la empresa satisfaga las necesidades de los clientes.</li> <li>- Contar con estándares de calidad para brindar un servicio que cubra las expectativas de los clientes.</li> <li>- Realizar planes de mejora por área. Planificar reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Desarrollar planes estratégicos.</li> <li>- Encargarse de la contratación del personal y su desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de objetivos</li> <li>- Gestión de calidad</li> <li>- Gestión del talento</li> <li>- Gestión económica</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar y controlar planes de Marketing y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 11.1.2. Determinación de procesos operativos

Tabla N°15: Determinación de procesos operativos.

Áreas	Funciones	Procesos en el mapa
Logística/ Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse de que el área de producción cuente con los insumos necesarios para poder realizar la preparación y venta de las bebidas y acompañamientos.</li> <li>- Controlar la limpieza, orden, salida y entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de mercadería</li> <li>- Almacén</li> </ul>

---

	de los productos en el almacén.	
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar y vender las bebidas y acompañamientos haciendo uso de los productos perecibles y no perecibles con los que cuenta la tienda.</li> <li>- Ofrecer una buena atención al cliente, entregando la bebida a tiempo y con el mejor sabor.</li> <li>- Cobrar por las ventas y entregar boletas de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulación de perecibles</li> <li>- Servicio de venta</li> <li>- Facturación y cobro</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargarse de atender dudas, consultas o reclamos por los medios tecnológicos designados: Instagram o Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio postventa</li> </ul>

---

Fuente: Elaboración propia.

### 11.1.3. Determinación de procesos de soporte

Tabla N°16: Determinación de procesos de soporte.

Áreas	Funciones	Procesos en el mapa
Logística/ Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargarse del mantenimiento de los equipos y establecimiento.</li> <li>- Gestionar las compras y reposiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento</li> <li>- Gestión de compras</li> <li>- Sistema de operación informática</li> <li>- Gestión del establecimiento</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargarse de los procesos contables y llevar las cuentas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad</li> </ul>

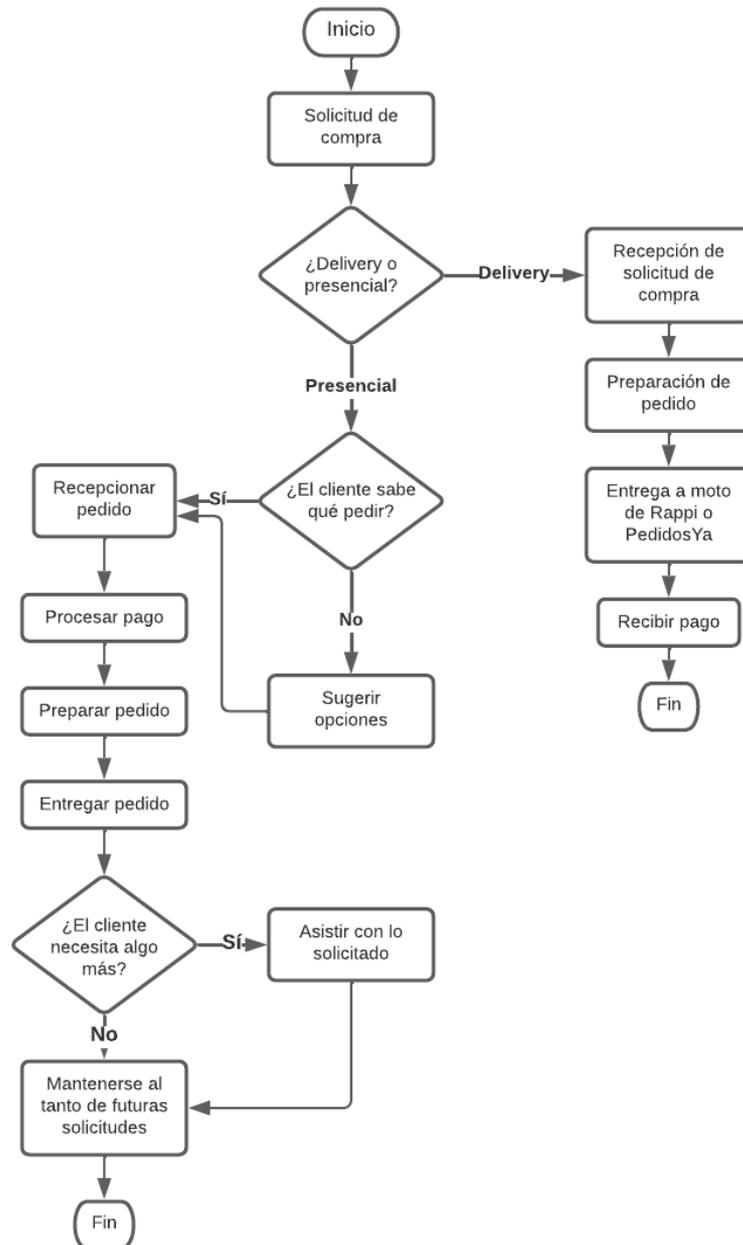
---

Fuente: Elaboración propia.

### 11.2. Flujogramas

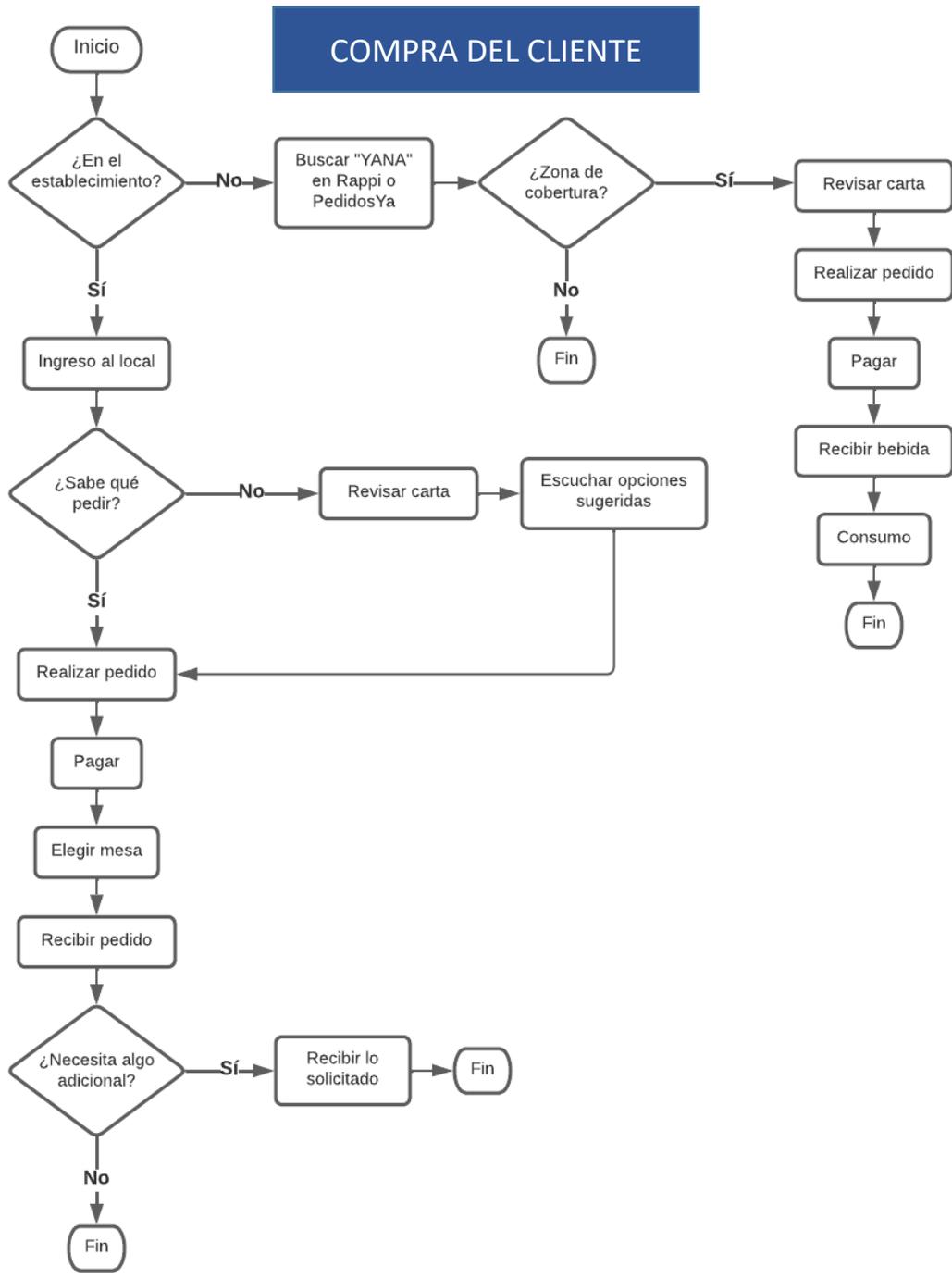
Imagen N° 29 Flujograma compra cliente.

## SERVICIO DE VENTA



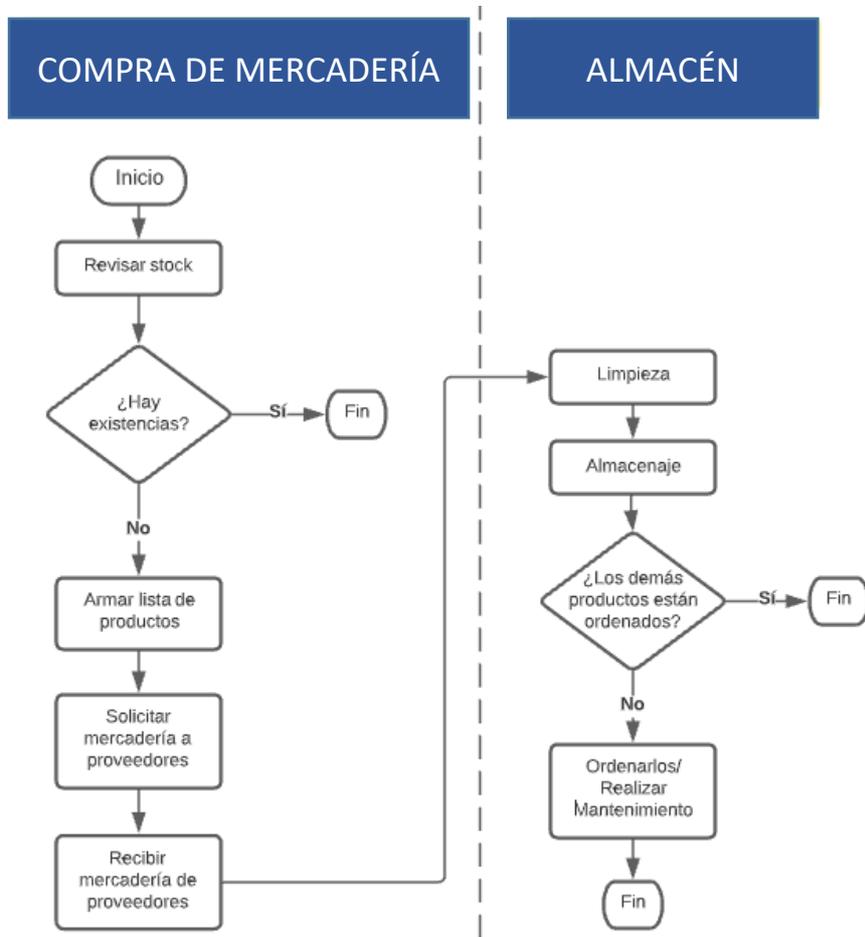
Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 30 Flujograma venta.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 31 Almacén.



Fuente: Elaboración propia.

### 11.3. Estándares de calidad

En Yana, los estándares de calidad serán medidos por medio de nuestras redes sociales y de forma presencial en el establecimiento con el cual se contará; así como por los informes o reportes elaborados por los encargados de las distintas áreas de la empresa. Lo que nos permitirá los siguientes estándares de calidad:

- **Tiempo de espera del cliente por la bebida (en el establecimiento)**, el tiempo que el cliente espera por la bebida es primordial y va de la mano con lo que el barista se demora en preparar la bebida.

Tabla N°17: Evaluación de tiempo de espera.

EVALUACIÓN	
5-8 minutos	Bueno
Más de 8 minutos	Observación

Fuente: Elaboración propia.

Considerando a su vez que el 95% de los clientes califique la experiencia como “buena”.

Menos de ese porcentaje, será considerado como deficiente.

- **Nivel de satisfacción del cliente**, se evaluará el servicio del barista, establecimiento y experiencia por medio de una encuesta.

Tabla N°18: Evaluación satisfacción del cliente.

EVALUACIÓN	
1-2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

Fuente: Elaboración propia.

Considerando a su vez que el 95% de los clientes califique la experiencia de 4 a 5 puntos.

Menos de ese porcentaje, será considerado como deficiente.

- **Calidad del producto**, se realizará una evaluación del grado de conformidad con la calidad del producto. La evaluación de este estándar se realizará de la siguiente manera:

Tabla N°19: Evaluación calidad del producto.

EVALUACIÓN	
------------	--

Si de 10 clientes se cuenta con...	
9-10 clientes satisfechos	Excelente
7-8 clientes satisfechos	Bueno
6 a menos clientes satisfechos	Malo

Fuente: Elaboración propia.

Considerando a su vez que el 95% de los clientes califique la experiencia como “buena” o “excelente”. Menos de ese porcentaje, será considerado como deficiente.

Con respecto al proceso de producción: (Cáceres, et al., 2017)

El proveedor debe cumplir con los siguientes criterios para la entrega de mercadería

- Fecha de Vencimiento Vigente (No menor a 6 meses).

Tabla N°20: Evaluación vencimiento vigente

EVALUACIÓN	
6 meses a más	Bueno
Menos de 6 meses	Observación

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que el 100% de los productos sean evaluados como “buenos”.

- Productos en buenas condiciones (sin vencer, frescos, etc).

Tabla N°21: Evaluación de presentación

EVALUACIÓN	
Si de 10 bebidas se cuenta con	
9-10 productos en buenas condiciones (90%-100%)	Bueno
Menos de 9 productos en buenas condiciones (<90%)	Observación

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la presentación de la bebida: (Cáceres, et al., 2017)

- Color y Brillo: Que, a la visión, el producto tenga el color y el brillo asociado a su frescura y/o madurez.
- Olor o aroma: Que ante el olfato manifieste un olor apropiado, al tipo de producto, que refleje su buen estado.
- Tamaño: De acuerdo, al tipo de producto, que presente el tamaño habitual o característico del mismo.
- Forma: Que el producto no presente considerables deformaciones, sino tenga la forma característica.
- Envase o presentación en buenas condiciones (no abolladuras, rotura, ni rajaduras).

En resumen:

Tabla N°22: Evaluación de presentación de bebidas

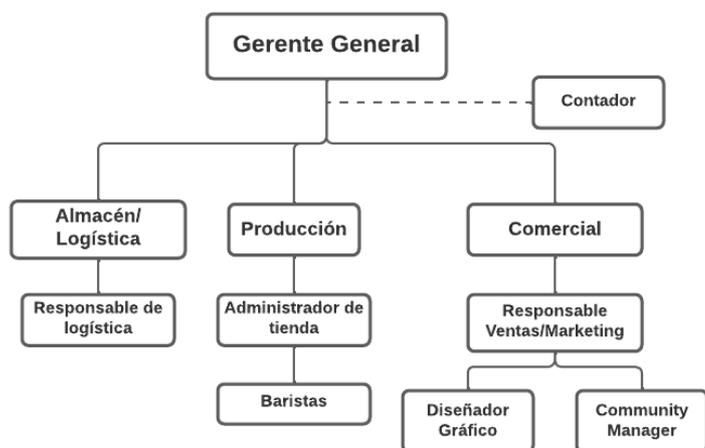
<b>EVALUACIÓN</b>	
Si de 10 bebidas se cuenta con	
9-10 bebidas en buenas condiciones (90%-100%)	Bueno
Menos de 9 bebidas en buenas condiciones (<90%)	Observación

Fuente: Elaboración propia.

## **11.4. Gestión de recursos humanos**

### 11.4.1. Determinación de puestos, funciones y competencias

Imagen N°32 Organigrama general.



Fuente: Elaboración propia.

En función a las características de la empresa, se necesitará contratar los siguientes puestos por cada área:

Tabla N°23: Personal Yana

ÁREA	CANTIDAD	NOMBRE DEL PUESTO
Gerencia General	1	Gerente General
Almacén/Logística	1	Responsable de logística
Producción	2	Administrador de tienda
	4	Baristas
Comercial	1	Responsable Ventas/Marketing
	1	Diseñador gráfico
	1	Community manager

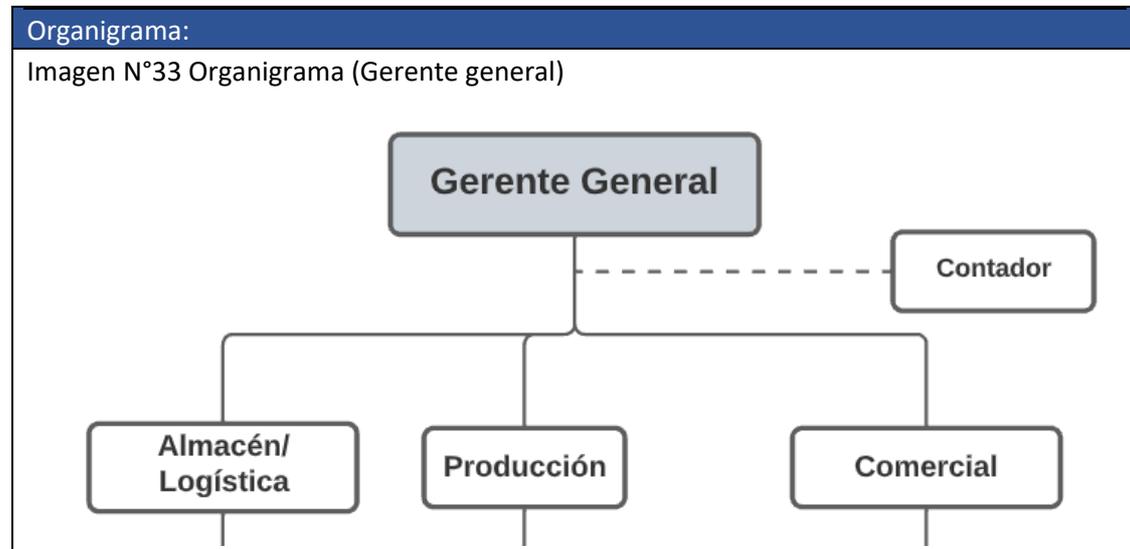
Fuente: Elaboración propia.

**PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS**



<b>Nombre del puesto: Gerente General</b>
Unidad o área a la que pertenece: Gerencia General
Puesto al que reporta: No
Puesto (s) que supervisa: Responsable de logística, Administrador de tienda, Responsable Ventas/Marketing.

Misión del Puesto:  
 Administrar los recursos asignados de manera eficiente respetando la misión, visión y valores de la empresa.



Relaciones internas	Motivo
Responsable de logística	Informe de almacén y existencias, otras coordinaciones
Administrador de tienda	Informe de tienda y personal
Responsable ventas/marketing	Informe de ventas y desarrollo de redes sociales.

Relaciones Externas	Motivo
Contador	Informe de estados financieros

Equipos utilizados	Software requerido
--------------------	--------------------

Laptop	MS Office
--------	-----------

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial	<b>Sí, información estratégica, comercial</b>
Manejo de dinero	<b>Sí</b>
Poder de representación	<b>Sí</b>

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones años.</li> <li>2. Coordinar con el responsable de logística, el responsable de ventas/marketing y el administrador de tienda para asegurar que las metas y objetivos se están ejecutando correctamente.</li> <li>3. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li> <li>4. Verificar los Estados Financieros.</li> </ol>

COMPETENCIAS
--------------

COMPETENCIAS GENERALES
Responsabilidad
Compromiso
Ética

CONOCIMIENTOS
<p><b>Formación académica:</b> Título profesional de Administración o afines.</p>
<p><b>Experiencia:</b> Dos (02) años de experiencia gerencial acumulada en puestos similares.</p>
<p><b>Post Grado:</b> No requerido.</p>
<p><b>Conocimientos Especiales:</b> Contabilidad, finanzas, marketing/ventas.</p>
<p><b>Informática:</b> Word (nivel intermedio), Excel (nivel intermedio), Power Point (nivel intermedio), Outlook (nivel intermedio).</p>
<p><b>Idiomas:</b> Inglés intermedio.</p>

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Pensamiento crítico
Comunicación
Capacidad de planificación
Autocontrol

## PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS



**Nombre del puesto:** Administrador de tienda

Unidad o área a la que pertenece: Producción

Puesto al que reporta: Gerente General

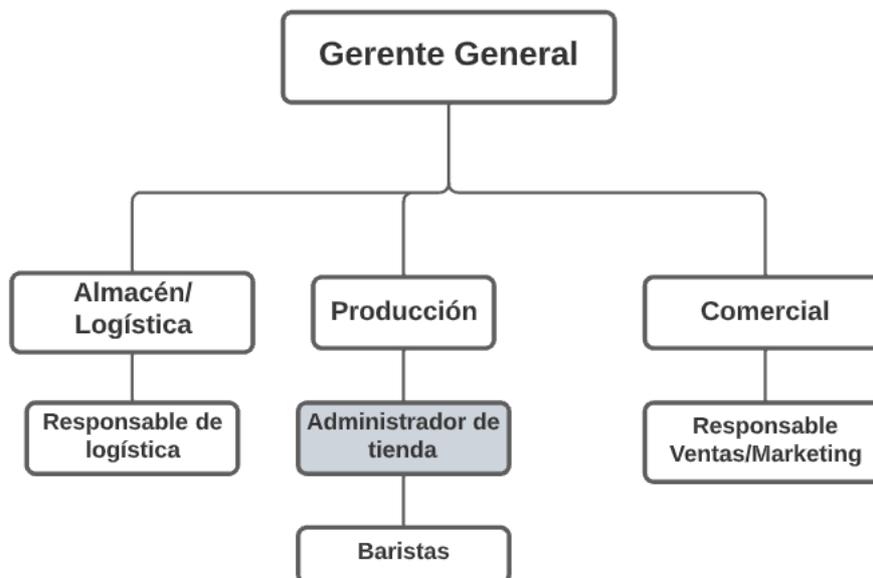
Puesto (s) que supervisa: Baristas

**Misión del Puesto:**

Organizar, coordinar, ejecutar y supervisar los procesos y acciones del personal de las distintas áreas de acuerdo con los planes estratégicos de la organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

**Organigrama:**

Imagen N°34 Organigrama (Administrador de tienda)



Relaciones internas	Motivo
Gerente general	Informe de tienda y personal
Responsable de logística	Coordinaciones de tienda
Responsable ventas/marketing	Información de ventas.
Baristas	Manejo y control de personal de tienda

Relaciones Externas	Motivo
Clientes	Casos especiales

Equipos utilizados	Software requerido
Laptop	MS Office

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial	<b>Sí, información estratégica, comercial</b>
Manejo de dinero	<b>Sí</b>
Poder de representación	<b>No</b>

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la elaboración de las solicitudes de insumos con el área de logística.</li> <li>2. Emitir informes de resultados de estándares de calidad donde se brinde la información requerida para la evaluación, seguimiento del personal y procesos.</li> <li>3. Verificar que el personal realice las tareas asignadas para poder garantizar una correcta ejecución de los procesos establecidos.</li> </ol>

COMPETENCIAS
--------------

COMPETENCIAS GENERALES
Responsabilidad
Compromiso
Ética
Proactividad

CONOCIMIENTOS
<b>Formación académica:</b> Título profesional de Administración o afines.
<b>Experiencia:</b> Un (01) año de experiencia gerencial acumulada en puestos similares.
<b>Post Grado:</b> No requerido.
<b>Conocimientos Especiales:</b> Contabilidad, finanzas, marketing/ventas.
<b>Informática:</b> Word (nivel intermedio), Excel (nivel intermedio), Power Point (nivel intermedio), Outlook (nivel intermedio).
<b>Idiomas:</b> Inglés intermedio.

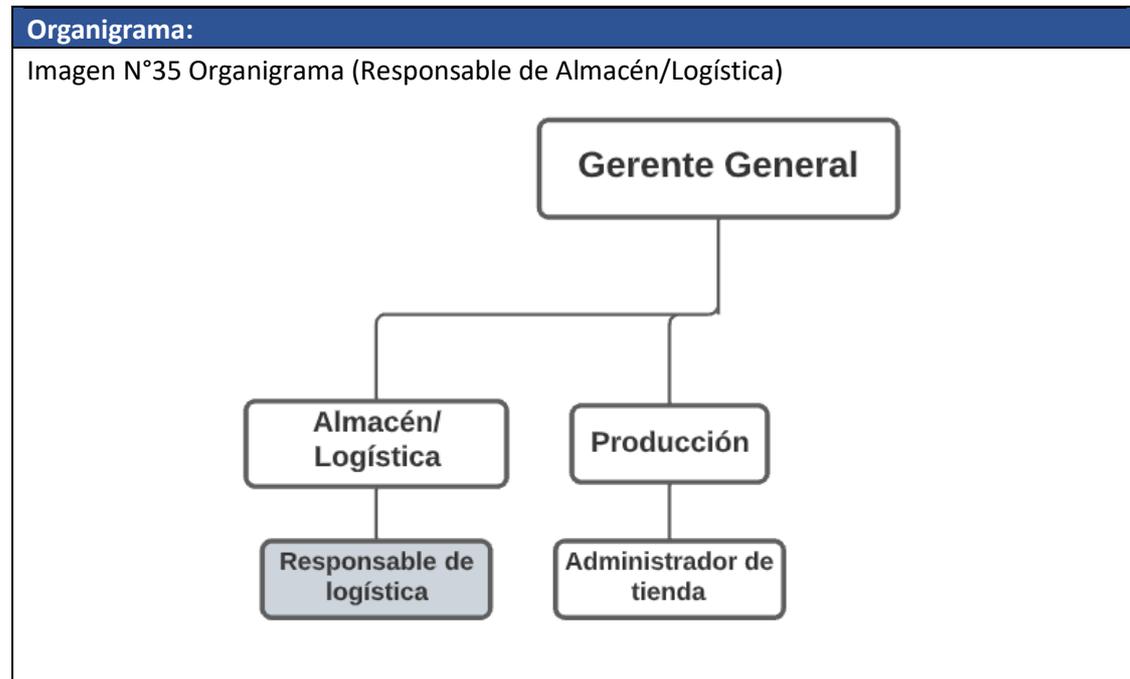
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Orientación a resultados
Toma de decisiones
Trabajo en equipo
Capacidad de negociación

**PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS**



<b>Nombre del puesto:</b> Responsable de Almacén/Logística
Unidad o área a la que pertenece: Almacén/Logística
Puesto al que reporta: Gerente General
Puesto (s) que supervisa: No

Misión del Puesto:  
 Supervisar y controlar el ingreso, recepción y almacenamiento de mercadería usando las mejores prácticas para beneficio de la empresa, así como coordinar y supervisar el perfecto estado del establecimiento.



Relaciones internas	Motivo
Gerente general	Informe de almacén y establecimiento
Administrador de tienda	Coordinaciones de tienda

Relaciones Externas	Motivo
Proveedores	Negociación

Equipos utilizados	Software requerido
Laptop	MS Office

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial	<b>Sí, información estratégica</b>
Manejo de dinero	<b>Sí</b>
Poder de representación	<b>No</b>

**FUNCIONES DEL PUESTO**

Principales funciones:

1. Manejar guías de remisión y facturas.
2. Realizar inventarios.
3. Mantener el orden en el almacén y establecimiento.
4. Recepcionar la mercadería.

**COMPETENCIAS**

**COMPETENCIAS GENERALES**

Responsabilidad

Compromiso

Ética

Proactividad

**CONOCIMIENTOS**

**Formación académica:**

Estudios técnicos o universitarios de Administración o afines.

**Experiencia:**

6 meses de experiencia en puestos similares.

**Post Grado:** No requerido.

**Conocimientos Especiales:**

Manejo de almacén.

**Informática:**

Word (nivel usuario), Excel (nivel intermedio), Power Point (nivel usuario).

**Idiomas:**

Inglés básico.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Solución de problemas

Flexibilidad

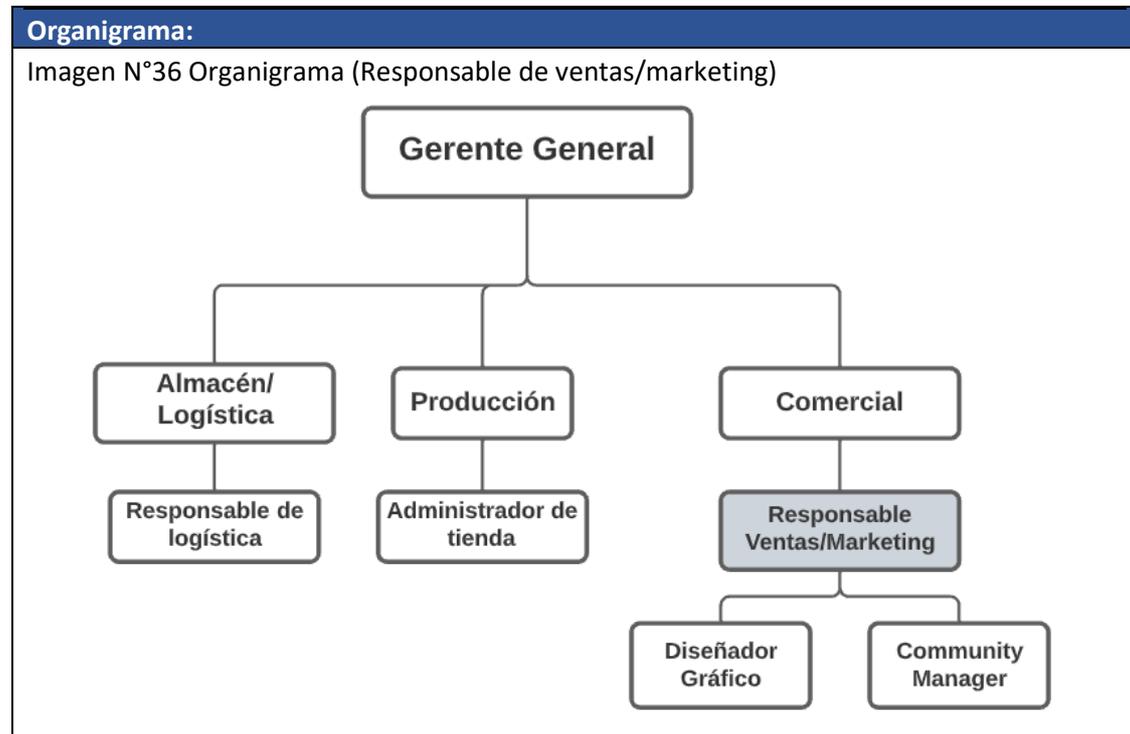
Trabajo bajo presión

**PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS**



<b>Nombre del puesto: Responsable de ventas/marketing</b>
Unidad o área a la que pertenece: Comercial
Puesto al que reporta: Gerente General
Puesto (s) que supervisa: Diseñador gráfico, community manager

Misión del Puesto:  
 Cumplir con los objetivos de venta de la empresa haciendo uso de las buenas prácticas alineadas con la empresa para poder aumentar clientes.



Relaciones internas	Motivo
Gerente general	Informe de ventas y marketing
Administrador de tienda	Coordinaciones para promoción/publicidad
Responsable de logística	Coordinaciones de existencias para promoción/publicidad

Relaciones Externas	Motivo
No	No

Equipos utilizados	Software requerido
Laptop	MS Office

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial	<b>Sí, información estratégica, comercial</b>
Manejo de dinero	<b>Sí</b>
Poder de representación	<b>No</b>

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar planes y presupuestos de ventas</li> <li>2. Formular metas y objetivos de ventas</li> <li>3. Preparar informes de ventas, competencia y clientela periódicamente con la información de la fuerza de ventas.</li> <li>4. Trabajar de la mano con el diseñador gráfico y community manager para el buen desarrollo comercial de la empresa.</li> </ol>

COMPETENCIAS
COMPETENCIAS GENERALES
Responsabilidad
Compromiso
Ética
Proactividad

CONOCIMIENTOS
<b>Formación académica:</b> Estudios técnicos o universitarios de Administración o afines.
<b>Experiencia:</b> 6 meses de experiencia en puestos similares.
<b>Post Grado:</b> No requerido.
<b>Conocimientos Especiales:</b> Marketing y ventas.
<b>Informática:</b> Word (Nivel usuario), Excel (Nivel intermedio), Power Point (Nivel usuario), Outlook (Nivel usuario).
<b>Idiomas:</b> Inglés intermedio

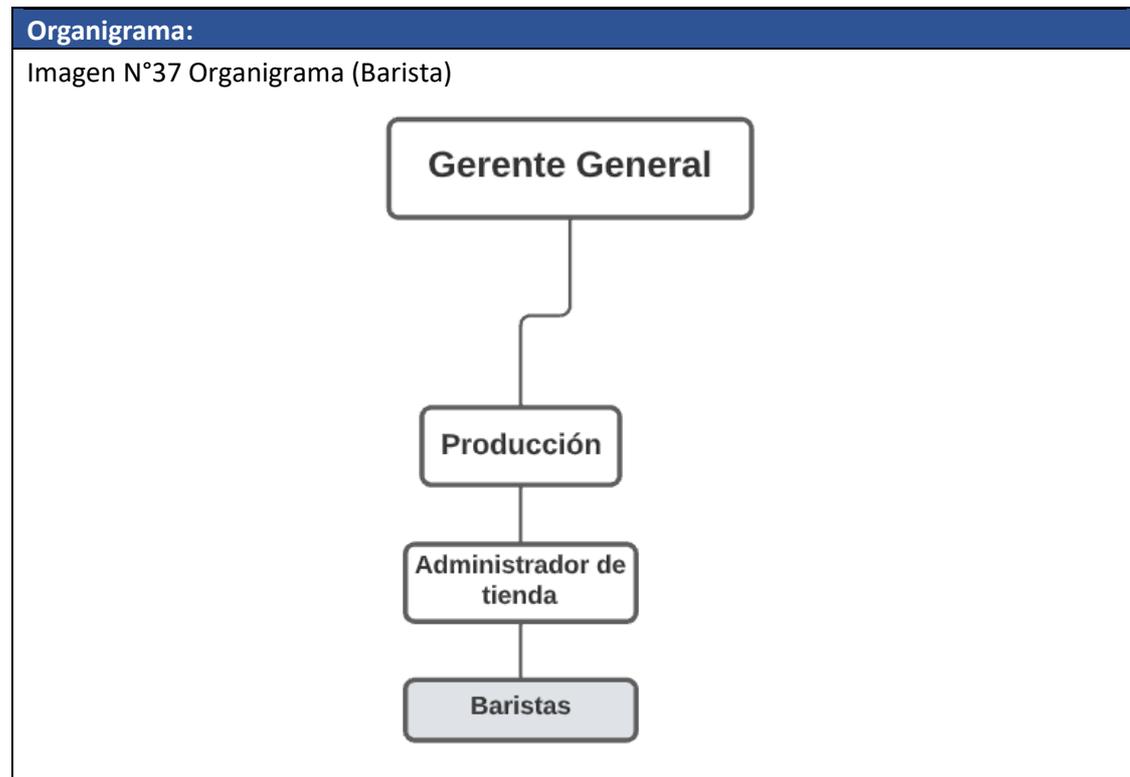
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Capacidad de planificar
Pensamiento crítico
Comunicación

**PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS**



<b>Nombre del puesto: Barista</b>
Unidad o área a la que pertenece: Producción
Puesto al que reporta: Administrador de tienda
Puesto (s) que supervisa: No

Misión del Puesto:  
 Garantizar un excelente servicio al cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad manteniendo la higiene al preparar las bebidas.



Relaciones internas	Motivo
Administrador de tienda	Coordinaciones para promoción/publicidad

Relaciones Externas	Motivo
---------------------	--------

Clientes	Atención
----------	----------

Equipos utilizados	Software requerido
Caja registradora	ERP

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial	<b>Sí, información estratégica, comercial</b>
Manejo de dinero	<b>Sí</b>
Poder de representación	<b>No</b>

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar las bebidas y controlar el buen estado de los acompañamientos.</li> <li>2. Organizar y guardar los insumos en el almacén para mantener un orden el proceso de producción.</li> <li>3. Limpieza del área de trabajo y mesas de los clientes.</li> </ol>

COMPETENCIAS
--------------

COMPETENCIAS GENERALES
Comunicación
Empatía
Ética
Proactividad

CONOCIMIENTOS
<b>Formación académica:</b> Estudiante técnico o universitario.
<b>Experiencia:</b> No requerida.
<b>Post Grado:</b> No requerido.
<b>Conocimientos Especiales:</b> No requerido.
<b>Informática:</b> Word (Nivel usuario), Excel (Nivel usuario), Power Point (Nivel usuario), Outlook (Nivel usuario).
<b>Idiomas:</b> Inglés intermedio

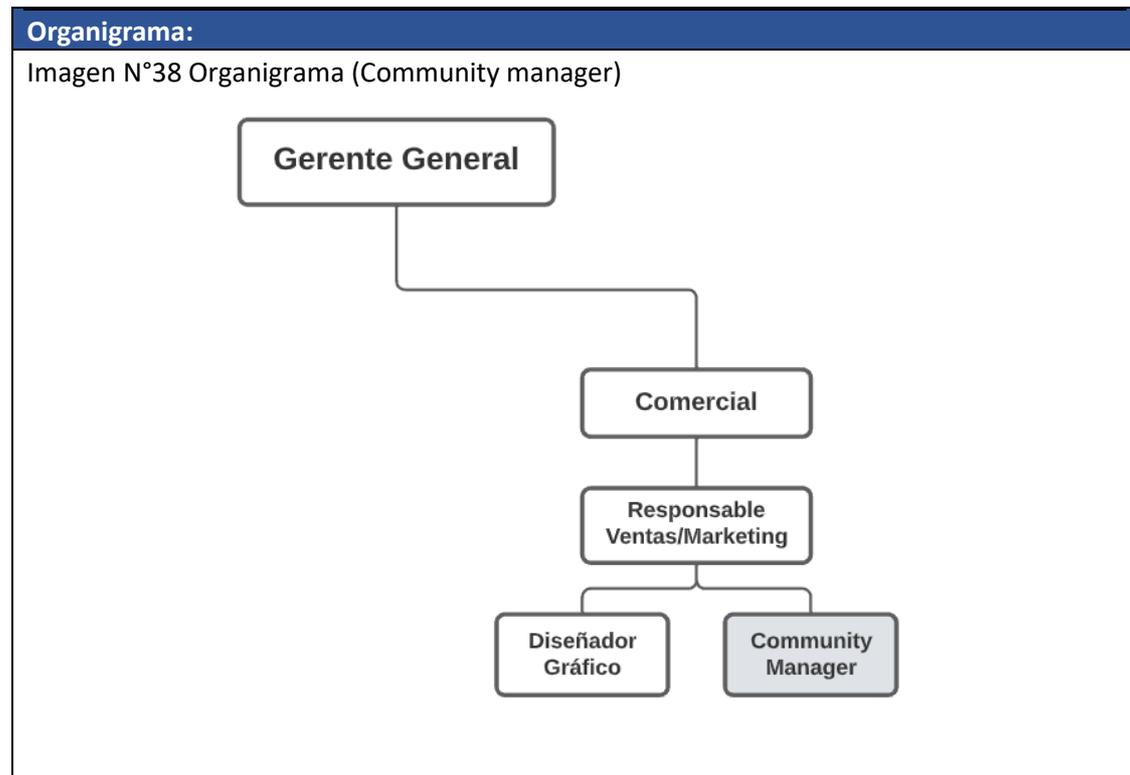
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Trabajo en equipo
Trabajo bajo presión
Seguimiento de instrucciones

**PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS**



<b>Nombre del puesto: Community manager</b>
Unidad o área a la que pertenece: Comercial
Puesto al que reporta: Responsable de Ventas/Marketing
Puesto (s) que supervisa: No

Misión del Puesto:  
 Manejar las redes sociales y responder las distintas necesidades de los clientes por ese medio para la obtención, retención, y fidelización.



Relaciones internas	Motivo
Responsable de ventas/marketing	Informe de redes sociales
Diseñador gráfico	Flyers, videos u otro material multimedia

Relaciones Externas	Motivo
Clientes	Dudas, quejas, reclamos

Equipos utilizados	Software requerido
Laptop	MS Office

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial	<b>Sí, información estratégica, comercial</b>
Manejo de dinero	<b>No</b>
Poder de representación	<b>No</b>

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la información adquirida de los clientes en la base de datos.</li> <li>2. Monitorear y responder las solicitudes que ingresan por medio de nuestras redes sociales.</li> <li>3. Mantener actualizadas las publicaciones e información de la empresa en nuestras redes sociales.</li> </ol>

COMPETENCIAS
--------------

COMPETENCIAS GENERALES
Comunicación asertiva
Responsabilidad
Compromiso y ética
Proactividad

CONOCIMIENTOS
<b>Formación académica:</b> Estudiante técnico o universitario.
<b>Experiencia:</b> 3 meses en puestos similares.
<b>Post Grado:</b> No requerido.
<b>Conocimientos Especiales:</b> No requerido.
<b>Informática:</b> Word (Nivel usuario), Excel (Nivel usuario), Power Point (Nivel usuario), Outlook (Nivel usuario).
<b>Idiomas:</b> Inglés intermedio

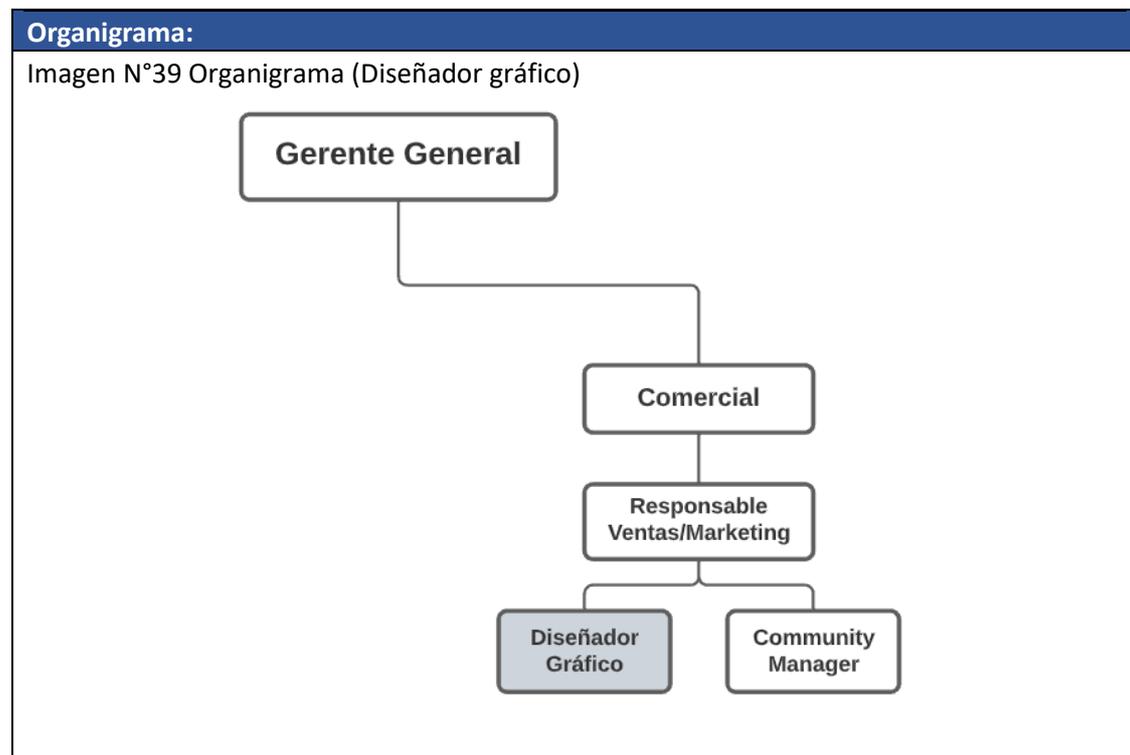
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Toma de decisiones
Trabajo en equipo
Capacidad de negociación

**PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS**



<b>Nombre del puesto: Diseñador gráfico</b>
Unidad o área a la que pertenece: Comercial
Puesto al que reporta: Responsable de Ventas/Marketing
Puesto (s) que supervisa: No

**Misión del Puesto:**  
 Crear imágenes que acompañen a los textos, los resuman, los refuercen y los enriquezcan para lograr una buena comunicación con el usuario tanto en redes sociales como presencialmente.



Relaciones internas	Motivo
Responsable de ventas/marketing	Diseños requeridos
Community manager	Publicación de diseños

Relaciones Externas	Motivo
---------------------	--------

No	No
----	----

Equipos utilizados	Software requerido
Laptop	MS Office

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial	<b>Sí, información estratégica, comercial</b>
Manejo de dinero	<b>No</b>
Poder de representación	<b>No</b>

<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear elementos visuales como imágenes originales e ilustraciones para enviar el mensaje correcto.</li> <li>2. Creación de diseños incluyendo la selección de colores, imágenes y tipografía.</li> <li>3. Presentar conceptos y propuestas de diseño al encargado comercial.</li> <li>4. Incorporar cambios recomendados por el encargado comercial dentro del diseño final.</li> <li>5. Cumplir con los diseños requeridos según cronograma.</li> </ol>

<b>COMPETENCIAS</b>
---------------------

<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>
Responsabilidad
Compromiso y ética
Proactividad

<b>CONOCIMIENTOS</b>
<b>Formación académica:</b> Estudiante técnico o universitario de Diseño gráfico o afines.
<b>Experiencia:</b> No requerida.
<b>Post Grado:</b> No requerido.
<b>Conocimientos Especiales:</b> No requerido.
<b>Informática:</b> Word (Nivel usuario), Excel (Nivel usuario), Power Point (Nivel usuario), Outlook (Nivel usuario), Adobe Illustrator (Nivel avanzado).
<b>Idiomas:</b> Inglés intermedio

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
Trabajo en equipo
Flexibilidad

11.4.2. Propuesta de evaluación de desempeño de personal

- Evaluación de personal Administrativos

Imagen N° 40 Evaluación de personal 1

EVALUACION DE DESEMPEÑO																																																																																																																																																						
<b>A. INFORMACION DEL EVALUADO</b>																																																																																																																																																						
ÁREA			APELLIDOS Y NOMBRES				FECHA DE EVALUACION																																																																																																																																															
<b>B. ESCALAS DE EVALUACION</b>																																																																																																																																																						
ESCALA		DESCRIPCION					PUNTAJE																																																																																																																																															
RESULTADO DESTACADO		Desempeño que constantemente cumple y excede los requisitos en su puesto.					10																																																																																																																																															
RESULTADO BUENO		Desempeño que cumple con los requisitos exigidos en su puesto.					8 - 9																																																																																																																																															
PROXIMO A LO ESPERADO		Desempeño que no siempre satisface los requerimientos del puesto					6 - 7																																																																																																																																															
BAJO DE LO ESPERADO		Desempeño con serias deficiencias					4 - 5																																																																																																																																															
NECESITA MEJORAR		No cumple con los requisitos exigidos en su puesto.					1 - 3																																																																																																																																															
<b>C. EVALUACION</b>																																																																																																																																																						
Marcar con sólo una (1) "X" en la calificación correspondiente					<b>ESCALAS Y RANGOS DE PUNTAJE</b>																																																																																																																																																	
					<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">NEC</th> <th colspan="2">BAJ</th> <th colspan="2">PROX</th> <th colspan="2">BUE</th> <th colspan="2">DEST</th> <th rowspan="2">PUNTOS</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5"><b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b></td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td colspan="5">APTITUDES Y DESTREZAS PARA EL PUESTO</td> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">CONOCIMIENTO DEL PUESTO</td> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">RESPONSABILIDAD EN CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES</td> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="5"><b>B. CARACTERISTICAS PERSONALES</b></td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td colspan="5">ORIENTACION A RESULTADOS</td> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">INICIATIVA</td> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">ADAPTACION AL CAMBIO</td> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO LABORAL</td> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> </tbody> </table>					NEC		BAJ		PROX		BUE		DEST		PUNTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b>											APTITUDES Y DESTREZAS PARA EL PUESTO											0	0	0	CONOCIMIENTO DEL PUESTO											0	0	0	RESPONSABILIDAD EN CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES											0	0	0	<b>B. CARACTERISTICAS PERSONALES</b>											ORIENTACION A RESULTADOS											0	0	0	INICIATIVA											0	0	0	ADAPTACION AL CAMBIO											0	0	0	MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO LABORAL											0	0	0
NEC		BAJ		PROX		BUE		DEST		PUNTOS																																																																																																																																												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																													
<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b>																																																																																																																																																						
APTITUDES Y DESTREZAS PARA EL PUESTO											0	0	0																																																																																																																																									
CONOCIMIENTO DEL PUESTO											0	0	0																																																																																																																																									
RESPONSABILIDAD EN CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES											0	0	0																																																																																																																																									
<b>B. CARACTERISTICAS PERSONALES</b>																																																																																																																																																						
ORIENTACION A RESULTADOS											0	0	0																																																																																																																																									
INICIATIVA											0	0	0																																																																																																																																									
ADAPTACION AL CAMBIO											0	0	0																																																																																																																																									
MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO LABORAL											0	0	0																																																																																																																																									
<b>EVALUACION GLOBAL</b>					<b>TOTAL PUNTOS</b>					0																																																																																																																																												
CALIFICACION					POR EVALUAR					PROMEDIO	0.00																																																																																																																																											
Estado de Evaluación:					Por Evaluar																																																																																																																																																	

Fuente: Elaboración propia

- Evaluación de Responsable de Almacén/Logística

Imagen N°41 Evaluación de desempeño 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO													
<b>A. INFORMACION DEL EVALUADO</b>													
ÁREA				APELLIDOS Y NOMBRES				FECHA DE EVALUACION					
<b>B. ESCALAS DE EVALUACION</b>													
ESCALA			DESCRIPCION						PUNTAJE				
RESULTADO DESTACADO			Desempeño que constantemente cumple y excede los requisitos en su puesto.						10				
RESULTADO BUENO			Desempeño que cumple con los requisitos exigidos en su puesto.						8 - 9				
PROXIMO A LO ESPERADO			Desempeño que no siempre satisface los requerimientos del puesto						6 - 7				
BAJO DE LO ESPERADO			Desempeño con serias deficiencias						4 - 5				
NECESITA MEJORAR			No cumple con los requisitos exigidos en su puesto.						1 - 3				
<b>C. EVALUACION</b>													
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;">                     Marcar con sólo una (1) "X" en la calificación correspondiente                 </div>								<b>ESCALAS Y RANGOS DE PUNTAJE</b>					
		<b>NEC</b>		<b>BAJ</b>		<b>PROX</b>		<b>BUE</b>		<b>DEST</b>		<b>PUNTOS</b>	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b>													
Manejar guías de remisión y facturas												0 0 0	
Realizar inventarios												0 0 0	
Mantener en orden el almacén y establecimiento												0 0 0	
Recepcionar la mercadería												0 0 0	
<b>EVALUACION GLOBAL</b>								<b>TOTAL PUNTOS</b>				0	
<b>CALIFICACION</b>				<b>POR EVALUAR</b>				<b>PROMEDIO</b>				0.00	
Estado de Evaluación:				Por Evaluar									

Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación de Baristas

Imagen N° 42 Evaluación de desempeño 3

EVALUACION DE DESEMPEÑO																																																																				
<b>A. INFORMACION DEL EVALUADO</b>																																																																				
ÁREA				APELLIDOS Y NOMBRES				FECHA DE EVALUACION																																																												
<b>B. ESCALAS DE EVALUACION</b>																																																																				
ESCALA			DESCRIPCION						PUNTAJE																																																											
RESULTADO DESTACADO			Desempeño que constantemente cumple y excede los requisitos en su puesto.						10																																																											
RESULTADO BUENO			Desempeño que cumple con los requisitos exigidos en su puesto.						8 - 9																																																											
PROXIMO A LO ESPERADO			Desempeño que no siempre satisface los requerimientos del puesto						6 - 7																																																											
BAJO DE LO ESPERADO			Desempeño con serias deficiencias						4 - 5																																																											
NECESITA MEJORAR			No cumple con los requisitos exigidos en su puesto.						1 - 3																																																											
<b>C. EVALUACION</b>																																																																				
Marcar con sólo <b>una (1)</b> "X" en la calificación correspondiente						<b>ESCALAS Y RANGOS DE PUNTAJE</b>																																																														
						<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">NEC</th> <th colspan="2">BAJ</th> <th colspan="2">PROX</th> <th colspan="2">BUE</th> <th colspan="2">DEST</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td> <td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td> <td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td> <td>0</td><td>0</td> </tr> </tbody> </table>					NEC		BAJ		PROX		BUE		DEST		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											0	0											0	0											0	0	<b>PUNTOS</b>	
						NEC		BAJ		PROX		BUE		DEST																																																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																											
										0	0																																																									
										0	0																																																									
										0	0																																																									
<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b>																																																																				
Preparar bebidas y controlar el buen estado de los acompañamientos																																																																				
Organizar y guardar los insumos en el almacén																																																																				
Limpieza																																																																				
<b>EVALUACION GLOBAL</b>						<b>TOTAL PUNTOS</b>																																																														
CALIFICACION						0																																																														
Estado de Evaluación:						PROMEDIO																																																														
Por Evaluar						0.00																																																														

Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación de Community Manager

Imagen N°43 Evaluación de desempeño 4

EVALUACION DE DESEMPEÑO																																																																						
<b>A. INFORMACION DEL EVALUADO</b>																																																																						
<b>ÁREA</b>				<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>					<b>FECHA DE EVALUACION</b>																																																													
<b>B. ESCALAS DE EVALUACION</b>																																																																						
<b>ESCALA</b>			<b>DESCRIPCION</b>							<b>PUNTAJE</b>																																																												
RESULTADO DESTACADO			Desempeño que constantemente cumple y excede los requisitos en su puesto.							10																																																												
RESULTADO BUENO			Desempeño que cumple con los requisitos exigidos en su puesto.							8 - 9																																																												
PROXIMO A LO ESPERADO			Desempeño que no siempre satisface los requerimientos del puesto							6 - 7																																																												
BAJO DE LO ESPERADO			Desempeño con serias deficiencias							4 - 5																																																												
NECESITA MEJORAR			No cumple con los requisitos exigidos en su puesto.							1 - 3																																																												
<b>C. EVALUACION</b>																																																																						
Marcar con sólo <b>una (1)</b> "X" en la calificación correspondiente					<b>ESCALAS Y RANGOS DE PUNTAJE</b>																																																																	
					<table border="1"> <thead> <tr> <th>NEC</th> <th>BAJ</th> <th>PROX</th> <th>BUE</th> <th>DEST</th> <th colspan="2"></th> <th>PUNTOS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>					NEC	BAJ	PROX	BUE	DEST			PUNTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													0	0	0											0	0	0											0	0	0		
NEC	BAJ	PROX	BUE	DEST			PUNTOS																																																															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																													
										0	0	0																																																										
										0	0	0																																																										
										0	0	0																																																										
<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b>																																																																						
Actualizar la información adquirida de los clientes en la base de datos													0																																																									
Monitorear y responder nuestras redes sociales													0																																																									
Actualización de publicaciones e información en redes sociales													0																																																									
<b>EVALUACION GLOBAL</b>										<b>TOTAL PUNTOS</b>		0																																																										
<b>CALIFICACION</b>					<b>POR EVALUAR</b>					<b>PROMEDIO</b>		0.00																																																										
Estado de Evaluación:					Por Evaluar																																																																	

Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación de Diseñador gráfico

Imagen N° 44 Evaluación de desempeño 5

EVALUACION DE DESEMPEÑO																																																																																																								
<b>A. INFORMACION DEL EVALUADO</b>																																																																																																								
ÁREA			APELLIDOS Y NOMBRES				FECHA DE EVALUACION																																																																																																	
<b>B. ESCALAS DE EVALUACION</b>																																																																																																								
ESCALA		DESCRIPCION					PUNTAJE																																																																																																	
RESULTADO DESTACADO		Desempeño que constantemente cumple y excede los requisitos en su puesto.					10																																																																																																	
RESULTADO BUENO		Desempeño que cumple con los requisitos exigidos en su puesto.					8 - 9																																																																																																	
PROXIMO A LO ESPERADO		Desempeño que no siempre satisface los requerimientos del puesto					6 - 7																																																																																																	
BAJO DE LO ESPERADO		Desempeño con serias deficiencias					4 - 5																																																																																																	
NECESITA MEJORAR		No cumple con los requisitos exigidos en su puesto.					1 - 3																																																																																																	
<b>C. EVALUACION</b>																																																																																																								
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;">                     Marcar con sólo una (1) "X" en la calificación correspondiente                 </div>					<b>ESCALAS Y RANGOS DE PUNTAJE</b>																																																																																																			
					<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">NEC</th> <th colspan="2">BAJ</th> <th colspan="2">PROX</th> <th colspan="2">BUE</th> <th colspan="2">DEST</th> <th rowspan="2">PUNTOS</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5"><b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b></td> <td colspan="5"></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="5">Creación de elementos visuales</td> <td colspan="5"></td> <td colspan="2">0 0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Selección de colores, imágenes y tipografía</td> <td colspan="5"></td> <td colspan="2">0 0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Presentar conceptos y propuestas de diseño al encargado comercial</td> <td colspan="5"></td> <td colspan="2">0 0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Incorporación de cambios recomendados en el diseño final</td> <td colspan="5"></td> <td colspan="2">0 0</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Cumplir con los diseños requeridos según cronograma</td> <td colspan="5"></td> <td colspan="2">0 0</td> </tr> </tbody> </table>					NEC		BAJ		PROX		BUE		DEST		PUNTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b>												Creación de elementos visuales										0 0		Selección de colores, imágenes y tipografía										0 0		Presentar conceptos y propuestas de diseño al encargado comercial										0 0		Incorporación de cambios recomendados en el diseño final										0 0		Cumplir con los diseños requeridos según cronograma										0 0			
NEC		BAJ		PROX		BUE		DEST		PUNTOS																																																																																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																															
<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION</b>																																																																																																								
Creación de elementos visuales										0 0																																																																																														
Selección de colores, imágenes y tipografía										0 0																																																																																														
Presentar conceptos y propuestas de diseño al encargado comercial										0 0																																																																																														
Incorporación de cambios recomendados en el diseño final										0 0																																																																																														
Cumplir con los diseños requeridos según cronograma										0 0																																																																																														
<b>EVALUACION GLOBAL</b>					<b>TOTAL PUNTOS</b>					0																																																																																														
<b>CALIFICACION</b>					<b>POR EVALUAR</b>					<b>PROMEDIO</b>		0.00																																																																																												
Estado de Evaluación:					Por Evaluar																																																																																																			

Fuente: Elaboración propia.

## **11.5. Plan de implementación**

### 11.5.1. Descripción de tareas

Constitución de la empresa, se desarrollarán las siguientes actividades: Elaboración de la minuta, escritura pública, trámite correspondiente a Registros Públicos, búsqueda y reserva de nombre de la empresa, trámite en INDECOPI: registro de marca. Considerando una duración de 4 semanas.

Licencias de funcionamiento, se desarrollarán las siguientes actividades: Defensa civil (certificado), Licencia Municipal definitiva, Certificación Sanitaria (DIGESA), arbitrios y otros. Considerando una duración de 2 semanas.

Desarrollo de contenido de redes sociales y software, las actividades que se realizan son: Instalar software para e-commerce, así como de caja registradora y planificar el contenido para las redes sociales, teniendo previstos los diseños por los dos primeros meses. Considerando una duración de 6 semanas.

Tareas relacionadas al local, se desarrollarán las siguientes actividades:

Alquiler del local, acondicionar: el almacén, la oficina, el baño y otros espacios; diseño e instalación acorde a la temática del negocio. Considerando una duración de 4 semanas.

Recursos Humanos, se desarrollarán las siguientes actividades: Reclutar y selección el personal, capacitar y entrenar a los trabajadores. Considerando una duración de 2 semanas.

Campaña de expectativa publicitaria, se anunciará y publicitará Yana mediante Facebook e Instagram. Considerando una duración de 2 semanas.

### 11.5.2. Cronograma de tareas

Imagen N° 45 Carta Gantt.

Orden	Planeamiento de la empresa Actividades	Periodo semanal											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Constitución de la empresa												
2	Licencias de funcionamiento												
3	Desarrollo redes sociales y software												
4	Tareas relacionadas al local												
5	Recursos humanos												
6	Campaña de expectativa publicitaria												

Fuente: Elaboración propia.

## XII: Valorización de la propuesta

### 12.1. Presupuesto de ventas

Si bien, se realizó el análisis del dimensionamiento de mercado para tenerlo como referencia, se está tomando la demanda atendida como 0 ya que la idea de negocio del proyecto no es igual a ninguna empresa ya existente en el mercado. Por ello, se toman los siguientes datos:

Tabla N°24: Demanda de la idea de negocio.

DISTRITO	Q.PERSONAS 18-49	%NSE A	%NSE B	%NSE C	A/B/C
SURCO	175,379.00	33.00%	45.30%	16.00%	165,382
<b>Demanda atendida</b>					<b>0</b>
<b>Demanda no atendida</b>					<b>165,382</b>

Fuente: Elaboración propia.

De la demanda no atendida (165,382) se está aplicando un porcentaje del 4% dando como resultado 6,615 que serán el target del negocio en cuanto a bebidas; y para los acompañamientos se está tomando el 0,2% del mismo número, obteniendo 331.

Tabla N°25: Target del negocio.

<b>POBLACIÓN DIRIGIDA</b>	4.0%	6,615
165,382	0.2%	331

Fuente: Elaboración propia.

A estos números obtenidos, se les debe multiplicar por el consumo per cápita de cada rubro. Según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú, el consumo per cápita de productos de panadería es de 35kg. En caso de las bebidas, se toma el consumo per cápita de jugos naturales al estar relacionado con las propiedades nutritivas que aportan las bebidas en esta idea de negocio, siendo de 12 litros (MEF, 2016, como se citó en Huerta, 2018). Obteniendo un total de litros de 79,380 para las bebidas y para los acompañamientos, 11,585 kilos.

Sin embargo, se contará con dos diferentes tamaños de bebidas: Envase 1 (354ml) y envase 2 (473ml); así como dos distintos tipos de acompañamientos: queques (60g) y panes/sanguches (90g). Por lo cual, el total de litros y kilos se divide entre dichas medidas. Resultando en 112,119 unidades para el envase 1; 83,911 unidades para el envase 2; 96,542 unidades para el acompañamiento 1 y 64,361 unidades para el acompañamiento 2.

Tabla N°26: Conteo de unidades por producto.

<b>Per capita</b>	<b>Total litros</b>	<b>Envase 1</b>	<b>Envase 2</b>	<b>Suma</b>
12	79,380	112,119	83,911	196,030
35	11,585	96,542	64,361	160,903
	<b>Total kilos</b>	<b>Acomp. 1</b>	<b>Acomp. 2</b>	

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de unidades anuales por producto está en función de la tasa de crecimiento de la demanda, para la cual se ha tomado el PBI de 4% para cada periodo y para la tasa de crecimiento del precio, se tomó el 3% de la inflación.

Además, se le asignó un precio a cada producto:

Imagen N° 46 Precios de venta por producto.

Precio Unitario 1 (S/. 13 inc IGV) Tienda	S/11.02 sin IGV
Precio Unitario 2 (S/. 11 inc IGV) Tienda	S/9.32 sin IGV
Precio Unitario 1 (S/. 14.5 inc IGV) Delivery	S/12.29 sin IGV
Precio Unitario 2 (S/. 12.5 inc IGV) Delivery	S/10.59 sin IGV
Precio Unitario (S/. 2.5 inc IGV) Acompañamiento Queque	S/2.12 sin IGV
Precio Unitario (S/. 4.5 inc IGV) Acompañamiento Panes	S/3.81 sin IGV

Fuente: Elaboración propia.

Se considera la venta por Rappi solo de las bebidas y se le aumenta el precio a cada tamaño de bebida en 1.50 soles debido a que ese aplicativo cobra un máximo de 25% de comisión por compra según el acuerdo al que se llegue con la empresa. De ese modo, una parte de la comisión, la está asumiendo el cliente y la otra parte, nosotros.

A continuación, se muestran las ventas programadas de 10 periodos.

Imagen N° 47 Ventas programadas.

Factor de Crecimiento	1.000	1.040	1.082	1.125	1.170	1.217	1.265	1.316	1.369	1.423	
Cantidad estimada de unidades 1 473ml	83,911	87,267	90,758	94,388	98,164	102,091	106,174	110,421	114,838	119,432	
Cantidad estimada de unidades 2 354ml	112,119	116,604	121,268	126,119	131,163	136,410	141,866	147,541	153,443	159,580	
Cantidad estimada de unidades 1 comida	96,542	100,404	104,420	108,597	112,940	117,458	122,156	127,043	132,124	137,409	
Cantidad estimada de unidades 2 comida	64,361	66,935	69,613	72,397	75,293	78,305	81,437	84,695	88,082	91,606	
Factor de Reajuste de precios	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.194	1.230	1.267	1.305	
Precio 1 tienda 473ml	11.02	11.35	11.69	12.04	12.40	12.78	13.16	13.55	13.96	14.38	
Precio 2 tienda 354ml	9.32	9.60	9.89	10.18	10.49	10.80	11.13	11.46	11.81	12.16	
Precio 1 delivery 473ml	12.29	12.66	13.04	13.43	13.83	14.25	14.67	15.12	15.57	16.04	
Precio 2 delivery 354ml	10.59	10.91	11.23	11.57	11.92	12.28	12.65	13.02	13.42	13.82	
Precio acompañamiento queque	2.12	2.18	2.25	2.32	2.39	2.46	2.53	2.61	2.69	2.77	
Precio acompañamiento panes	3.81	3.92	4.04	4.16	4.29	4.42	4.55	4.69	4.83	4.97	
Factor de Reajuste de precios	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.194	1.230	1.267	1.305	
Costo 1	7.72	7.95	8.19	8.44	8.69	8.95	9.22	9.49	9.78	10.07	
Costo 2	7.06	7.27	7.49	7.71	7.95	8.18	8.43	8.68	8.94	9.21	
Costo 3	0.83	0.85	0.88	0.91	0.93	0.96	0.99	1.02	1.05	1.08	
Costo 4	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Ventas bebidas tienda	1,772,683	1,898,899	2,034,100	2,178,928	2,334,068	2,500,253	2,678,271	2,868,964	3,073,235	3,292,049	
Ventas bebidas online	221,861	237,657	254,578	272,704	292,121	312,920	335,200	359,066	384,631	412,017	
Ventas acompañamientos	449,884	481,916	516,229	552,984	592,357	634,532	679,711	728,107	779,948	835,480	

Fuente: Elaboración propia.

## 12.2. Definición de la estructura de costos del producto

Al ser una empresa que vende bebidas y acompañamientos, se trabaja con cuatro diferentes productos. Las bebidas serán elaboradas directamente por Yana al ser el producto estrella, contrario a los acompañamientos que serán adquiridos por una empresa tercera.

## 12.3. Costeo estándar del producto

Imagen N° 48 Costo producto 1.

**Cuadro Insumo Producto 1 473ml**

PRODUCTO	Cantidad Kg	Costo Unitario Kg	Costo Total
Leche	0.076	8.75	0.66
Semillas	0.076	15.00	1.14
Hielo	0.132	2.67	0.35
Crema chantilly	0.030	96.00	2.88
Jarabe	0.028	15.00	0.43
Azúcar	0.014	3.00	0.04
Chipas de chocolate	0.005	25.00	0.13
Sorbetes biodegradables	1	0.10	0.10
Vasos burbuja	1	2.00	2.00
<b>Costo del producto unitario</b>			<b>S/7.72</b>
Presentación de unidades			1
<b>Costo unitario (por presentación)</b>			<b>S/7.72</b>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 49 Costo producto 2.

**Cuadro Insumo Producto 2 354ml**

PRODUCTO	Cantidad Kg	Costo Unitario Kg	Costo Total
Leche	0.057	8.75	0.50
Semillas	0.057	15.00	0.85
Hielo	0.099	2.67	0.26
Crema chantilly	0.030	96.00	2.88
Jarabe	0.021	15.00	0.32
Azúcar	0.011	3.00	0.03
Chipas de chocolate	0.005	25.00	0.13
Sorbetes biodegradables	1	0.10	0.10
Vasos burbuja	1	2.00	2.00
<b>Costo del producto unitario</b>			<b>S/7.06</b>
Presentación de unidades			1
<b>Costo unitario (por presentación)</b>			<b>S/7.06</b>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 50 Costo producto 3

### **Acompañamiento 1**

PRODUCTO	Cantidad	Costo total	Costo porción
Keke de quinua y plátano 1k	1	15	S/0.83
<b>Costo del producto unitario</b>			<b>S/0.83</b>
Presentación de unidades			1
<b>Costo unitario (por presentación)</b>			<b>S/0.83</b>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 51 Costo producto 4.

### **Acompañamiento 2**

PRODUCTO	Cantidad	Costo	Costo total
Pan de kiwicha con palta/huevo	1	2.5	S/2.50
<b>Costo del producto unitario</b>			<b>S/2.50</b>
Presentación de unidades			1
<b>Costo unitario (por presentación)</b>			<b>S/2.50</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 12.4. Presupuesto de gastos operativos

- Gastos administrativos:

Se contará con un Administrador o Gerente, cuyo sueldo será de 2,500 soles mensuales. Además de un contador, al cual se le pagará 1,000 soles mensuales. Se tiene considerado también contar con soporte informático ya que se contará con dos computadoras y una caja registradora, para lo cual se ha destinado 800 soles mensuales.

El alquiler de local importa 7,600 soles mensuales, está ubicado frente al Jockey Plaza y la Universidad de Lima y tiene una dimensión de 105 m<sup>2</sup> contando con un baño y un estacionamiento techado. Ver imagen N° 52

También se tiene en consideración los gastos municipales y seguros.

Imagen N° 52 Local escogido.



Fuente: Urbania.

Imagen N° 53 Gastos administrativos anuales.

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Importe</b>
Administrador/Gerente	43,500
CONTADOR	12,000
SOPORTE INFORMATICO	9,600
ALQUILER DE LOCAL	91,200
GASTOS MUNICIPALES (ARBITRIOS + LICENCIA)	400
SEGURO	4,800
<b>Total</b>	<b>161,500</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Gastos de ventas:

Se contará con un responsable de logística con un sueldo de 1,500 soles mensuales. Además, un responsable de Marketing y ventas con un sueldo también de 1,500 soles mensuales. Se toman en cuenta el gasto por servicios de 600 soles al mes, así como de publicidad de 1,092 soles mensuales (centrándose en los Facebook/Instagram Ads explicados en el Marketing Mix). También se considera importante contar con un Community Manager que pueda controlar nuestras redes sociales y la interacción con los consumidores, su sueldo será de 1,100 al mes. Y, por último, se tendrá a un diseñador

gráfico que se encargará de crear las publicaciones lanzadas después por redes sociales, su sueldo será de 1,300 soles mensuales.

Imagen N° 54 Gastos de venta mensuales.

<b>Gastos de Venta</b>	<b>Importe</b>
Responsable de logística	26,100
Responsable de Marketing/ventas	26,100
SERVICIOS (AGUA, LUZ, INTERNET)	7,200
PUBLICIDAD	13,104
COMMUNITY MANAGER	19,140
Diseñador gráfico	22,620
<b>Total</b>	<b>114,264</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 12.5. Punto de equilibrio

Se desarrolló el punto de equilibrio de los 4 productos con los que el negocio contará. Para ello, se sumaron las cantidades por productos (ver imagen N° 37) y se obtuvo el porcentaje que significa cada producto para la venta general. Así se obtuvo Bebida 1: 25%, bebida 2: 33%, acompañamiento 1: 23%, acompañamiento 2: 20%. Luego, se multiplicó el precio y costo de cada producto por cada porcentaje respectivamente. Se obtiene así, el punto de equilibrio en unidades: 201,414; y en soles: 1,365,321.

Imagen N° 55 Cantidades por producto

Cantidad estimada de unidades 1 473ml	83,911
Cantidad estimada de unidades 2 354ml	112,119
Cantidad estimada de unidades 1 comida	96,542
Cantidad estimada de unidades 2 comida	64,361

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 56 Depreciación/Amortización

<b>Depreciación / Amortización</b>	<b>Importe</b>
Inversiones en Equipos, Herramientas y Mobiliario - CAPEX	4,770
Inversiones en obras civiles por mejoramiento de local y preoperativos	7,800
<b>Total</b>	<b>12,570.33</b>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 57 Punto de equilibrio.

356,933.00	24%	31%	27%	18%	100%
	<b>Bebida 1</b>	<b>Bebida 2</b>	<b>Acomp 1</b>	<b>Acomp 2</b>	
<b>Valor de Venta unitario</b>	11.02	9.32	2.12	3.81	6.78
<b>Costo Variable</b>	7.72	7.06	0.83	2.50	4.71
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	3.30	2.26	1.29	1.31	2.07
<b>MOD</b>	128,760				128,760
<b>Gastos Administrativos</b>	161,500				161,500
<b>Gastos de Venta</b>	114,264				114,264
<b>Depreciación / Amortización</b>	12,570				12,570
<b>TOTAL GASTOS</b>	288,334				417,094
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)</b>					<b>201,414</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (SOLES)</b>					<b>1,365,321</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 12.6. Cálculo del WACC

Para el cálculo del WACC (17.19%) se utilizó el modelo CAPM, en el cual se trabaja con tasas acumulativas de riesgo, como la tasa libre de riesgo de 1,93% según Yahoo Finance (2022), prima de mercado de 6,10% y el riesgo país de 1.92% según BCRPData (2022), y una beta desapalancada (sector restaurante) de 1,30 según Damoradan (2022). Se obtiene una beta apalancada (riesgo del sector + endeudamiento) de 1,91; generando un retorno del accionista del 15,51%. La obtención del Costo neto de

la deuda (19.73%) proviene del Costo de la deuda (Tasa de interés del préstamo) y la tasa de impuesto a la renta.

Imagen N° 58 WACC

### Capital Asset Pricing Model

#### Estructura de Capital

Pasivo	40%
Patrimonio	60%

#### Costo del Dinero para Terceros

Costo de la Deuda	27.98%
Tasa de Impuesto a la Renta	29.50%
<b>Costo Neto de la Deuda</b>	<b>19.73%</b>

#### Costo del Dinero para los accionistas

Tasa Libre de Riesgo		1.93%
Prima de mercado		6.10%
Beta desapalancada		1.30
Beta apalancada		1.91
Riesgo País	192	1.92%

<b>Retorno del Accionista</b>	<b>15.51%</b>
-------------------------------	---------------

#### Costo Ponderado de Capital

<b>WACC</b>	<b>17.19%</b>
-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

## 12.7. Flujo de caja libre

Imagen N° 59 Flujo de caja libre.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas bebidas tienda		1,772,683	1,898,899	2,034,100	2,178,928	2,334,068	2,500,253	2,678,271	2,868,964	3,073,235	3,292,049
Ventas bebidas online		221,861	237,657	254,578	272,704	292,121	312,920	335,200	359,066	384,631	412,017
Comisión ventas online 25%		-55,465	-59,414	-63,645	-68,176	-73,030	-78,230	-83,800	-89,766	-96,158	-103,004
Descuento por cumpleaños 90%		-60,547	-62,364	-64,234	-66,161	-68,146	-70,191	-72,296	-74,465	-76,699	-79,000
Ventas acompañamientos		449,884	481,916	516,229	552,984	592,357	634,532	679,711	728,107	779,948	835,480
Comisión ventas comida tercero 15%		-67,483	-72,287	-77,434	-82,948	-88,853	-95,180	-101,957	-109,216	-116,992	-125,322
Comisión Niubiz 3.45%		-84,333	-90,337	-96,769	-103,659	-111,040	-118,946	-127,415	-136,487	-146,205	-156,614
Destinado a sorteos/concursos cada 3 meses		-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200
Descuento 20% por encuestas respondidas		-13,455	-13,859	-14,274	-14,703	-15,144	-	-	-	-	-
Descuento acomp. gratis c/ 2 meses (alternados)		-3,307	-3,331	-3,357	-3,383	-3,410	-3,438	-3,467	-3,496	-3,527	-3,558
Costo Marginal		-1,680,385	-1,795,009	-1,917,592	-2,048,695	-2,188,915	-2,338,893	-2,499,315	-2,670,914	-2,854,476	-3,050,845
Costo de MOD		-128,760	-132,623	-136,601	-140,700	-144,921	-149,268	-153,746	-158,359	-163,109	-168,003
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-</b>	<b>349,494</b>	<b>388,048</b>	<b>429,799</b>	<b>474,992</b>	<b>523,886</b>	<b>592,360</b>	<b>649,987</b>	<b>712,234</b>	<b>779,448</b>	<b>852,000</b>
Gastos Administrativos		-161,500	-166,345	-171,335	-176,475	-181,770	-187,223	-192,839	-198,625	-204,583	-210,721
Gastos de Ventas		-114,264	-117,692	-121,223	-124,859	-128,605	-132,463	-136,437	-140,530	-144,746	-149,089
<b>EBITDA</b>	<b>-</b>	<b>73,730</b>	<b>104,011</b>	<b>137,241</b>	<b>173,657</b>	<b>213,511</b>	<b>272,674</b>	<b>320,710</b>	<b>373,079</b>	<b>430,118</b>	<b>492,190</b>
Depreciación / Amortización		-12,570	-12,570	-7,170	-7,170	-7,170	-4,770	-4,770	-4,770	-4,770	-4,770
<b>EBIT</b>	<b>-</b>	<b>61,159</b>	<b>91,441</b>	<b>130,071</b>	<b>166,487</b>	<b>206,341</b>	<b>267,904</b>	<b>315,940</b>	<b>368,309</b>	<b>425,348</b>	<b>487,420</b>
29.50% Impuesto de la Renta		-18,042	-26,975	-38,371	-49,114	-60,871	-79,032	-93,202	-108,651	-125,478	-143,789
<b>NOPAT</b>	<b>-</b>	<b>43,117</b>	<b>64,466</b>	<b>91,700</b>	<b>117,373</b>	<b>145,470</b>	<b>188,872</b>	<b>222,738</b>	<b>259,658</b>	<b>299,870</b>	<b>343,631</b>
Depreciación / Amortización		12,570	12,570	7,170	7,170	7,170	4,770	4,770	4,770	4,770	4,770
Capex		-54,670	-	-	-400	-8,800	-1,700	-400	-	-	-9,200
Working Capital		-124,968	-3,015	-3,230	-3,460	-3,706	-3,970	-4,253	-4,555	-4,880	-5,227
Valor a perpetuidad											1,942,386
<b>FCF</b>	<b>-179,638</b>	<b>52,673</b>	<b>73,806</b>	<b>95,411</b>	<b>120,437</b>	<b>139,871</b>	<b>187,690</b>	<b>222,553</b>	<b>259,548</b>	<b>299,413</b>	<b>2,276,361</b>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 60 Flujo de caja económico.

<b>FCF</b>	<b>-179,638</b>	<b>52,673</b>	<b>73,806</b>	<b>95,411</b>	<b>120,437</b>	<b>139,871</b>	<b>187,690</b>	<b>222,553</b>	<b>259,548</b>	<b>299,413</b>	<b>2,276,361</b>
PRESTAMO PRINCIPAL	71,855										
27.98% INTERESES		-8,263	-10,574	-13,533	-17,320	-22,166					
ESCUDO FISCAL INTERESES		-20,105	-17,793	-14,835	-11,048	-6,202					
		5,931	5,249	4,376	3,259	1,830					
<b>ECF</b>	<b>-107,783</b>	<b>30,236</b>	<b>50,688</b>	<b>71,419</b>	<b>95,329</b>	<b>113,333</b>	<b>187,690</b>	<b>222,553</b>	<b>259,548</b>	<b>299,413</b>	<b>2,276,361</b>
<b>Tasa Requerida x el Accionista</b>	<b>15.51%</b>										
<b>VAN</b>	<b>973,815</b>										
<b>TIR</b>	<b>67%</b>										
<b>TIRM</b>	<b>42%</b>										
<b>Working Capital</b>	<b>Días</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Cuentas por cobrar	5 días	-24,621	-26,374	-28,251	-30,263	-32,418	-34,726	-37,198	-39,847	-42,684	-45,723
Inventarios	20 días	-93,355	-99,723	-106,533	-113,816	-121,606	-129,939	-138,851	-148,384	-158,582	-169,491
Efectivo	1%	-17,727	-18,989	-20,341	-21,789	-23,341	-25,003	-26,783	-28,690	-30,732	-32,920
Cuentas por pagar	20 días	93,355	99,723	106,533	113,816	121,606	129,939	138,851	148,384	158,582	169,491
<b>Working Capital</b>		<b>-42,347</b>	<b>-45,363</b>	<b>-48,592</b>	<b>-52,052</b>	<b>-55,758</b>	<b>-59,728</b>	<b>-63,981</b>	<b>-68,536</b>	<b>-73,416</b>	<b>-78,643</b>

Fuente: Elaboración propia

## 12.8. Escenarios

Imagen N° 61 Niveles de sensibilización producto 1 y 2.

Producto 1: Bebida 473ml										Producto 1 Resumen						
Variación	Precio	VAN		Precio	TIR	Costo	VAN		Costo	TIR	Variación	Precio		Variación	Costo	
		861,708					861,708					57.4%	861,708			57.4%
-15%	9.37	204,132		9.37	26.9%	6.56	1,416,315		6.56	87.5%	-15%	204,132	26.9%	-15%	1,416,315	87.5%
-10%	9.92	423,324		9.92	36.9%	6.95	1,231,446		6.95	77.0%	-10%	423,324	36.9%	-10%	1,231,446	77.0%
-5%	10.47	642,516		10.47	46.9%	7.33	1,046,577		7.33	66.9%	-5%	642,516	46.9%	-5%	1,046,577	66.9%
	<b>11.02</b>	861,708		<b>11.02</b>	57.4%	<b>7.72</b>	861,708		<b>7.72</b>	57.4%	0%	861,708	57.4%	0%	861,708	57.4%
5%	11.57	1,080,900		11.57	68.5%	8.11	676,840		8.11	48.4%	5%	1,080,900	68.5%	5%	676,840	48.4%
10%	12.12	1,300,092		12.12	80.1%	8.49	491,971		8.49	39.8%	10%	1,300,092	80.1%	10%	491,971	39.8%
15%	12.67	1,519,284		12.67	92.1%	8.88	307,102		8.88	31.4%	15%	1,519,284	92.1%	15%	307,102	31.4%

Producto 2: Bebida 354ml										Producto 2 Resumen						
Variación	Precio	VAN		Precio	TIR	Costo	VAN		Costo	TIR	Variación	Precio		Variación	Costo	
		861,708					861,708					57.4%	861,708			57.4%
-15%	7.92	111,316		7.92	22.6%	6.00	1,539,401		6.00	94.8%	-15%	111,316	22.6%	-15%	1,539,401	94.8%
-10%	8.39	361,447		8.39	34.0%	6.35	1,313,503		6.35	81.6%	-10%	361,447	34.0%	-10%	1,313,503	81.6%
-5%	8.85	611,578		8.85	45.5%	6.71	1,087,606		6.71	69.1%	-5%	611,578	45.5%	-5%	1,087,606	69.1%
	<b>9.32</b>	861,708		<b>9.32</b>	57.4%	<b>7.06</b>	861,708		<b>7.06</b>	57.4%	0%	861,708	57.4%	0%	861,708	57.4%
5%	9.79	1,111,839		9.79	70.1%	7.41	635,811		7.41	46.5%	5%	1,111,839	70.1%	5%	635,811	46.5%
10%	10.25	1,361,970		10.25	83.5%	7.77	409,914		7.77	36.1%	10%	1,361,970	83.5%	10%	409,914	36.1%
15%	10.72	1,612,100		10.72	97.5%	8.12	184,016		8.12	25.8%	15%	1,612,100	97.5%	15%	184,016	25.8%

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N° 62 Niveles de sensibilización producto 3 y 4.

Producto 3: Queque										Producto 3 Resumen						
Variación	Precio	VAN		Precio	TIR	Costo	VAN		Costo	TIR	Variación	Precio		Variación	Costo	
		861,708					861,708					57.4%	861,708			57.4%
-15%	1.80	718,811		1.80	50.4%	0.71	930,892	0.71	60.9%	-15%	718,811	50.4%	-15%	930,892	60.9%	
-10%	1.91	766,443		1.91	52.7%	0.75	907,831	0.75	59.8%	-10%	766,443	52.7%	-10%	907,831	59.8%	
-5%	2.01	814,076		2.01	55.1%	0.79	884,770	0.79	58.6%	-5%	814,076	55.1%	-5%	884,770	58.6%	
	<b>2.12</b>	861,708		<b>2.12</b>	57.4%	<b>0.83</b>	861,708	<b>0.83</b>	57.4%	0%	861,708	57.4%	0%	861,708	57.4%	
5%	2.23	909,341		2.23	59.8%	0.87	838,647	0.87	56.3%	5%	909,341	59.8%	5%	838,647	56.3%	
10%	2.33	956,973		2.33	62.3%	0.91	815,586	0.91	55.1%	10%	956,973	62.3%	10%	815,586	55.1%	
15%	2.44	1,004,606		2.44	64.7%	0.95	792,525	0.95	54.0%	15%	1,004,606	64.7%	15%	792,525	54.0%	

Producto 4: Panes										Producto 4 Resumen						
Variación	Precio	VAN		Precio	TIR	Costo	VAN		Costo	TIR	Variación	Precio		Variación	Costo	
		861,708					861,708					57.4%	861,708			57.4%
-15%	3.24	690,502		3.24	49.1%	2.13	981,959	2.13	64.2%	-15%	690,502	49.1%	-15%	981,959	64.2%	
-10%	3.43	747,571		3.43	51.8%	2.25	941,875	2.25	61.9%	-10%	747,571	51.8%	-10%	941,875	61.9%	
-5%	3.62	804,640		3.62	54.6%	2.38	901,792	2.38	59.6%	-5%	804,640	54.6%	-5%	901,792	59.6%	
	<b>3.81</b>	861,708		<b>3.81</b>	57.4%	<b>2.50</b>	861,708	<b>2.50</b>	57.4%	0%	861,708	57.4%	0%	861,708	57.4%	
5%	4.00	918,777		4.00	60.3%	2.63	821,625	2.63	55.3%	5%	918,777	60.3%	5%	821,625	55.3%	
10%	4.19	975,846		4.19	63.2%	2.75	781,542	2.75	53.1%	10%	975,846	63.2%	10%	781,542	53.1%	
15%	4.38	1,032,915		4.38	66.2%	2.88	741,458	2.88	51.0%	15%	1,032,915	66.2%	15%	741,458	51.0%	

Fuente: Elaboración propia.

## 12.9. VAN y TIR

El TIR generado por el proyecto es mayor al WACC, por lo que se confirma que el negocio es rentable.

Otro factor importante para considerar es el VAN del negocio, el cual es muy bueno.

Imagen N° 63 VAN/TIR.

<b>WACC</b>	<b>17.19%</b>
<b>VAN</b>	<b>861,708</b>
<b>TIR</b>	<b>57%</b>
<b>TIRM</b>	<b>35%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **XIII: Conclusiones**

Para la realización del proyecto, se necesita una inversión total de 179,638 soles, este será financiado por un préstamo del 40% y el restante será aportado por los socios, así se contará con un capital de 107,783.

Esta idea de negocio genera una TIR de 57% superior al WACC de 17.19% y un VAN positivo de 861,708; lo que hace rentable al proyecto de inversión.

El dinero que queda a disposición de la organización, después de pagar los insumos de la producción, los gastos operativos y las inversiones del primer año, alcanza 52,673 soles y para el año 10, un importe de 2,276,361 soles teniendo en cuenta el valor de perpetuidad.

La propuesta de valor del proyecto requiere de una ubicación estratégica del establecimiento (Surco) por lo que se está tomando un local comercial en una muy

buena zona. Además, es importante el desarrollo de la marca y su publicidad, junto con los descuentos implementados para así poder fidelizar al cliente.

Así mismo, se cumple con los objetivos planteados al iniciar esta investigación ya que se logra cubrir más del 5% del mercado en el primer año de operaciones. Y se superan los objetivos específicos de manera muy exitosa, consiguiendo un número de ventas físicas muy superior a 14,000 bebidas, teniendo 321,240 unidades entre bebidas y acompañamientos y también, se logra recaudar solo en bebidas mucho más de 210,000 soles como era previsto.

#### **XIV: Recomendaciones**

Se recomienda tener un buen control de las campañas publicitarias y de promoción, ya que captar nuevos clientes es de suma importancia para aumentar la cuota de mercado que la idea de negocio se propone y lograr vender todas las bebidas que se esperan anualmente.

Se recomienda crear lazos duraderos con los proveedores de los productos necesarios para elaborar las bebidas, de ese modo se pueden cuidar de mejor manera los estándares de calidad y los costos que implican realizar el producto.

Se recomienda también hacer seguimiento de la satisfacción de los consumidores, asegurando que estén teniendo la mejor experiencia de compra que se les pueda brindar, utilizando cuestionarios *online* y otras herramientas. Así mismo, es importante brindar soluciones rápidas en caso de inconvenientes, apuntando siempre a lograr esa gran experiencia mencionada que es uno de los cimientos principales del negocio.

#### **XV: Referencias bibliográficas**

- Agroperu. (2021). Conoce el valor nutricional de los granos andinos.  
<https://www.agroperu.pe/noticias/conoce-el-valor-nutricional-de-los-granos-andinos/>.
- Andina. (2020). Quinoa, kiwicha y cañihua, alimentos ideales para fortalecer defensas y combatir el frío. <https://andina.pe/agencia/noticia-quinua-kiwicha-y-canihua-alimentos-ideales-para-fortalecer-defensas-y-combatir-frio-802101.aspx#:~:text=Por%20su%20contenido%20de%20fibra,consumir%20torigo%20y%20sus%20derivados.>
- Andina. (2021). Billeteras digitales: su uso registró crecimiento de 500% por pandemia. <https://andina.pe/agencia/noticia-billeteras-digitales-su-uso-registro-crecimiento-500-pandemia-823281.aspx>.
- ASPEC. (2020). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor. <https://aspec.org.pe/wp-content/uploads/2020/07/DECRETO-SUPREMO-N%C2%BA-011-2011-PCM-Reglamento-del-Libro-de-Reclamaciones.pdf>.
- Ballena, I., Cabello, Y., & Céspedes, K. (2018). Allin-Upyana. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625311/Ballena\\_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625311/Ballena_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- BCRPData. (2022). Rendimiento del bono del gobierno peruano a 10 años. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31893DD/html>.

- BCRPData. (2022). Spread - EMBIG PERÚ.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2016-12-27/2017-01-26/>
- Bernaola, H. (2017). Producción y comercialización de jugos naturales en los mercados de abastos en el distrito de Ate en Lima Metropolitana.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3178/bernaola\\_yhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3178/bernaola_yhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Brief. (2020). Frutix impulsa nueva línea de frutas congeladas a domicilio.  
<https://brief.pe/noticias/frutix-impulsa-nueva-linea-de-frutas-congeladas-a-domicilio/>.
- Chávez, B., & Barrera, G. (2017). Emprendimiento en las cuatro generaciones.  
<http://www.inacap.cl/web/2019/flippage/reportes-gem/generacion/aysen-generacion/files/AYSEN-ID-GENERACION-07052019-PAGINAS.pdf>.
- Comisión Nacional de Diversidad Biológica. (s.f). Perú: País Megadiverso.  
<https://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/88081/Peru-Pais+Megadiverso.pdf/4f361370-434d-405f-986e-2b4052219abf>.
- CPI. (2021). MarketReport.  
[https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf).
- Damodaran, A. (2022). Betas by Sector.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Díaz, N. (2017). Investigación de mercado para la implementación de marca de tiendas móviles para la venta de batidos saludables en el área centro y norte de la ciudad de Bogotá. Universidad libre Bogotá Colombia: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10711/PROYECTO%20DE%20GRADO.%20v3%20-%20FINAL.pdf?sequence=1>.

Emprender SUNAT. (2018). Régimen MYPE Tributario. <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/herramientas/regimen-mype-tributario>.

Gestión. (2019). Naturale: “El consumo de bebidas saludables representa el 14% del mercado en Perú”. <https://gestion.pe/economia/empresas/naturale-consumo-bebidas-saludables-representa-14-mercado-peru-261846-noticia/?ref=gesr>.

Gestión. (2021). Estas son las redes sociales en las que más interactúan los peruanos. <https://gestion.pe/tendencias/estas-son-las-redes-sociales-en-las-que-mas-interactuan-los-peruanos-noticia/?ref=gesr>.

Gestión. (2021). Usuarios y marcas se conectan cada vez más a través de redes sociales. <https://gestion.pe/opinion/usuarios-y-marcas-se-conectan-cada-vez-mas-a-traves-de-redes-sociales-noticia/?ref=gesr>.

Gonzales, J. (2017). ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UNA JUGUERÍA. UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3364/3/2017\\_Gonzales-Mart%C3%ADnez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3364/3/2017_Gonzales-Mart%C3%ADnez.pdf).

- INEI. (s.f.). Consumo de Alimentos y Bebidas. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf).
- Info Marketing. (2018). El gran potencial del Email Marketing en Perú que muchos aún no conocen. <https://www.infomarketing.pe/marketing/entrevistas/el-gran-potencial-del-email-marketing-en-peru-que-muchos-aun-no-conocen/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Compendio Estadístico. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). La Sierra presenta los mayores niveles de anemia del país en el año. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-sierra-presenta-los-mayores-niveles-de-anemia-del-pais-en-el-ano-12223/>.
- Mercado Negro. (2018). ¿Qué productos piden más los limeños por delivery? <https://www.mercadonegro.pe/medios/digital/que-productos-piden-mas-los-limenos-por-delivery/>.
- Ministerio de Salud. (2016). Población Estimada por Edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito. <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?15>.
- Municipalidad de Surco. (2020). Programación Multianual de inversiones 2020-2022. <https://anterior.munisurco.gob.pe/municipio/laGestion/lasPolíticasYPlanes/OPMI/Informe%20diagnostico%20de%20brechas.pdf>.

Municipalidad de Surco. (2021). Plan de acción distrital.

[https://www.munisurco.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/PADSC\\_SURCO-2021\\_VF.pdf](https://www.munisurco.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/PADSC_SURCO-2021_VF.pdf).

Newsletter. (2017). La satisfacción del cliente: el caso de Starbucks en el Perú.

<https://gs1pe.org/gsl-newsletter/content/la-satisfaccion-del-cliente-el-caso-de-starbucks-en-el-peru>.

Pacific Credit Rating. (2020). ARCA CONTINENTAL LINDLEY Y SUBSIDIARIAS.

<https://www.ratingspcr.com/application/files/6615/9683/5495/PE-LINDLEY-201912-FIN->

BC.pdf#:~:text=L%C3%ADder%20en%20el%20mercado%20de,Inca%20Kola%20y%20Coca%20Cola.

Palma, J. (2013). PLAN DE NEGOCIOS: Empresa de jugos naturales. Universidad

Nacional de Cuyo Argentina:

[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5615/tesis-cs-ec-palma.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5615/tesis-cs-ec-palma.pdf).

Peruano, E. (2018). Aprueban Normas Técnicas Peruanas referentes a jugos, néctares

de frutas y refrescos, cacao y chocolate, sachá inchi, cereales y otros.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-normas-tecnicas-peruanas-referentes-a-jugos-nectar-resolucion-directoral-no-042-2018-inacaldn-1726316-1/>.

Silva, F. (2019). BEBIDA NUTRICIONAL CON ARRACACHA. FACULTAD DE

CIENCIAS

EMPRESARIALES

USIL:

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10310/1/2019\\_Silva%20Anampa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10310/1/2019_Silva%20Anampa.pdf).

Starbucks. (2019). Nuestra Historia. <https://www.starbucks.com.pe/about-us/our-heritage>.

Vaca, C. (s.f.). Presentación de estudios de mercado bebidas energizantes, alimentos y bebidas naturales. PromPeru. <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/3392>.

Yahoo Finance. (2022). US Treasury Bonds Rates. <https://finance.yahoo.com/bonds>.

## **XVI: Anexos**

### Anexo N°1 Guía de pautas

#### **I. PRESENTACIÓN**

Buenas noches mi nombre es Lizet Bibiana Gomez Dominguez, soy estudiante de la Universidad Marcelino Champagnat, y estamos recogiendo información para evaluar una idea de negocio sobre bebidas a base de leche y granos andinos. No existen respuestas buenas ni malas, su opinión es muy importante para recopilar esta información.

#### **II. FASE DE CALENTAMIENTO**

Objetivo: El objetivo de esta parte es conocer y confirmar el perfil del grupo participante, así como presentar al moderador del Focus y romper el hielo con ellos.

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?
- ¿Han consumido alguna vez maca, quinua, leche de soya, ponche de habas o algo por el estilo?

#### **III. ASPECTOS GENERALES DE ESTE TIPO DE BEBIDAS**

Objetivo: El objetivo de esta parte es determinar su consumo en este rubro cuáles son sus preferencias.

- ¿Conocen o alguna vez han escuchado sobre los beneficios que aportan los granos/semillas oriundas del Perú a nuestra alimentación?

- ¿Conocen sobre las bebidas a base de leche (milkshakes, frapuccinos, etc)?  
¿Cuáles suelen consumir?

#### **IV. HÁBITOS DE LOS CLIENTES QUE SUELEN CONSUMIR BEBIDAS A BASE DE LECHE**

Objetivo: El objetivo de esta parte es identificar los factores que implican su elección por una bebida y la frecuencia de su consumo.

- ¿Cuéntenme cada uno sobre cómo les inicia la necesidad de consumir bebidas a base de leche (sean Milkshakes, Frapuccinos u otros)? Es decir, normalmente en qué momentos/ocasiones se da la necesidad, o qué se encuentran haciendo, etc.
- ¿Qué los suele motivar a elegir un establecimiento en específico por sobre otros? (ej: el precio, la calidad, el ambiente, etc).
- En concreto, qué aspecto de la calidad del producto o servicio consideran clave para elegir un establecimiento en específico. (Por ejemplo, el sabor, la presentación, etc).
- ¿Qué tamaño de bebida suelen consumir (según lo que cuente el establecimiento)? (ej: en Starbucks hay “Venti”, “alto”, etc).
- ¿Cuál es el promedio de precio que suelen pagar por este tipo de bebidas?
- ¿Cuál es su medio de pago favorito o el que más usen? (billeteras virtuales como yape, plin, etc; tarjeta, efectivo, etc).
- Si en caso no encontrarán una opción de bebida a base de leche que les satisface, ¿qué otro producto sería el sustituto?
- ¿Con qué suelen acompañar este tipo de bebidas? (sanguuches, kekes, etc).

## **V. PERFIL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SU ELECCIÓN:**

Objetivo: El objetivo de esta parte es determinar cuál es el canal preferido por los usuarios al adquirir este tipo de bebidas.

- ¿Suelen consumir este tipo de bebidas en el mismo establecimiento o las piden por otro medio?
- ¿En los últimos meses, cuántas veces han pedido delivery sea de la misma empresa o por aplicativo, de este tipo de bebidas?
- ¿Cuál es su aplicativo preferido para pedir delivery de comida o bebidas?
- ¿Cuál es la mejor cualidad que rescatan de ese aplicativo y por qué lo utilizan con más frecuencia?

## **VI. PROMOCIÓN Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Objetivo: El objetivo de esta parte es conocer los hábitos en cuanto a redes sociales de los participantes.

- ¿Suelen seguir a este tipo de empresas por redes sociales para enterarse de novedades o promociones?
- ¿Cuál es la red social que suelen utilizar más seguido?

## **VII. SOBRE LA IDEA DE NEGOCIO**

Objetivo: El objetivo de esta parte es presentar la idea innovadora de negocio y recoger opiniones de los participantes del focus.

- ¿Qué opinas de la idea de negocio?

- ¿Cuál es el rango de precios que pagarías en específico por este tipo de bebidas?
- ¿Qué promociones u ofertas les gustaría poder adquirir según esta idea de negocio?
- ¿Alguna otra idea que les gustaría añadir?

Anexo N°2 Cuestionario

### **Cuestionario – Bebidas a base de leche y granos/semillas oriundas del Perú**

#### **Datos del participante**

Nombres y Apellidos:

#### **FILTROS**

F1. ¿Dentro de qué rango de edad se encuentra? (Respuesta única)

1. De 18 a 25
2. De 26 a 32
3. De 33 a 40
4. De 41 a 48
5. De 49 a más

F2. ¿En qué distrito reside?

1. Surco
2. San Borja

3. Miraflores
4. Surquillo
5. Otro distrito cerca de Surco

F3. ¿Cuál es el máximo nivel de instrucción alcanzado por el jefe del hogar?

1. Sin educación/ Educación Inicial
2. Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta
3. Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta
4. Superior Técnico Completa
5. Superior Univ. Incompleta
6. Superior Univ. Completa
7. Postgrado Universitario

F4. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando? (Respuesta múltiple)

1. Computadora, laptop, Tablet en funcionamiento
2. Lavadora en funcionamiento
3. Horno microondas en funcionamiento
4. Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento

F5. El jefe de su hogar ¿tiene algún auto/camioneta para uso particular?

- a. Sí
- b. No

F6. En su hogar, ¿tiene servicio doméstico, es decir, una persona que ayuda con las tareas del hogar y a la que se le paga?

- a. Sí
- b. No

F7. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (considerar el piso dentro del área construida. Respuesta única)

1. Tierra / Otro material (arena y tablones sin pulir)
2. Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón
3. Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
4. Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
5. Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol

F8. El jefe de su hogar ¿está afiliado a algún sistema de prestaciones de salud que aparece en esta tarjeta?

1. No está afiliado a ningún seguro
2. Seguro Integral de Salud (SIS)
3. ESSALUD
4. Seguro Salud FFAA/ Policiales
5. Entidad prestadora de salud (EPS)
6. Seguro privado de salud

F9. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (se refiere al material de la pared y no al revestimiento. Respuesta única)

1. Estera
2. Madera, Piedra con barro, Quincha (caña con barro), Tapia, Adobe
3. Piedra, sillar con cal, cemento
4. Ladrillo o bloque de cemento

F10. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está conectado a (Respuesta única):

1. No tiene baño
2. Baño da a un pozo ciego, pozo séptico, silo, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar
3. Baño compartido fuera de la vivienda
4. Baño dentro de la vivienda

### **Hábitos de compra de bebidas de este tipo**

P1. ¿Te gusta consumir bebidas a base de leche como: Frapuccinos o Milkshakes?

- a. Sí
- b. No

P2. ¿Qué tipo de bebidas a base de leche sueles consumir?

1. Frapuccinos
2. Milkshakes
3. Bubble Tea
4. Otras combinaciones con café
5. Otros

P3. ¿Con qué frecuencia sueles comprar este tipo de bebidas?

1. Diario
2. Dos o tres veces por semana
3. Los fines de semana
4. Semanal
5. Quincenal

6. Mensual
7. Una vez al año
8. Casi nunca

P4. ¿Qué es lo que más valora al comprar una de estas bebidas?

1. Sabor
2. Precio
3. Calidad
4. Diversidad de opciones a elegir
5. Otro

P5. ¿Qué acompañamiento elige para este tipo de bebidas?

- a. Algo dulce
- b. Algo salado

P6. ¿Cuánto gasta aproximadamente por una de estas bebidas?

1. 0 - 7 soles
2. 7 – 10 soles
3. 10 – 15 soles
4. 15 – 20 soles
5. 20 soles a más

P7. ¿Cómo paga?

1. Efectivo
2. Tarjeta débito
3. Tarjeta crédito
4. Giftcard

5. Billeteras virtuales: Yape, Plin, etc.

### **Test del proyecto**

YANA, es una idea de negocio enfocada a la elaboración de bebidas a base de leche y la propuesta de valor de utilizar semillas o granos peruanos como son: la quinua, kiwicha, maca, etc. Además de brindar una gran variedad de ingredientes a elección del consumidor, como: leches de diversos tipos (almendra, coco, etc.), diferentes toppings (crema batida, chispas de chocolate, etc.) y otros. Con el objetivo de revalorizar lo peruano y hacer conocidas sus propiedades nutritivas. Estas bebidas tendrán acompañamientos elaborados también con este tipo de semillas peruanas, sean salados en caso de los sándwiches o dulces en caso de queques, cupcakes, etc. YANA tendrá un establecimiento ubicado en el distrito de Surco y se permitirá el pago en efectivo, con tarjeta, billeteras virtuales, etc. Además, contará con un sistema de fidelización a través de “rewards” y diferentes promociones.

P8. ¿Qué tanto le agrada la idea de este servicio?

1. Me desagrada
2. Me desagrada un poco
3. No me desagrada ni agrada
4. Me agrada
5. Me agrada totalmente

P9. ¿Qué aspectos de YANA le agradó más? (Respuesta múltiple)

1. Bebidas con granos/semillas peruanas
2. Diversas opciones de ingredientes para elegir
3. Diferentes medios de pago
4. Acompañamientos elaborados con las mismas semillas
5. Programa de fidelización y promociones

P10. Considerando las características señaladas anteriormente. ¿Usted compraría en el YANA?

1. Definitivamente sí
2. Probablemente sí
3. Probablemente no
4. Definitivamente no

P11. ¿Con qué frecuencia compraría en YANA?

1. Diario
2. Dos o tres veces por semana
3. Los fines de semana
4. Semanal
5. Quincenal
6. Mensual
7. Una vez al año
8. Casi nunca

P12. ¿De qué manera prefiere consumir estas bebidas?

1. En el establecimiento
2. Por delivery

3. La compro para ir tomando

P13. ¿Qué medio de pago usaría para este servicio?

1. Efectivo
2. Tarjeta débito
3. Tarjeta crédito
4. Giftcard
5. Billeteras virtuales: Yape, Plin, etc.

P14. ¿Qué tipo de tarjeta usaría?

1. Visa
2. Mastercard
3. Otra

P15. ¿Cuál es la billetera virtual que más usa?

1. Yape
2. Plin
3. Otra
4. No uso billeteras virtuales

P16. ¿Cómo le gustaría recibir la publicidad de este servicio? (1 o más respuestas)

1. Página web
2. Correo
3. Radio
4. Facebook
5. Instagram
6. Whatsapp

P.17 ¿Qué tipo de información le gustaría recibir? (respuesta múltiple)

1. Concursos
2. Descuentos
3. Ofertas
4. Promociones
5. Novedades

Anexo N°3 Transcripción de Focus Group I

## I. PRESENTACIÓN

Buenas noches mi nombre es Lizet Bibiana Gomez Dominguez, soy estudiante de la Universidad Marcelino Champagnat, y estamos recogiendo información para evaluar una idea de negocio sobre bebidas a base de leche y granos andinos. No existen respuestas buenas ni malas, su opinión es muy importante para recopilar esta información.

## II. FASE DE CALENTAMIENTO

- ¿Cuál es tu nombre?

P1: Sebastian Torres

P2: Nathaly Calixto

P3: Solange Castillo

P4: Pilar Parihuara

P5: Kleyder Silva

P6: María Alejandra Gonzales

P7: Andrea Vera

P8: Claudia Silvera

- ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?

P1: Escuchar música, jugar PlayStation.

P2: Ver series en Netflix y jugar con sus mascotas.

P3: Escuchar música, editar fotos, conversar con sus amigas.

P4: Salir con mis amigos, leer un poco.

P5: Pintar con acuarelas.

P6: Ver películas o series.

P7: Crear objetos en 3D en la computadora.

P8: Ver películas.

- ¿Han consumido alguna vez maca, quinua, leche de soya, ponche de habas o algo por el estilo?

P1: Quinua, una vez porque me invitaron, no soy mucho de consumir este tipo de bebidas.

P2: Sí, en mi casa suelen hacerlo en desayuno.

P3: Sí he consumido este tipo de bebidas, actualmente solo quinua y ponche.

P4: Sí, maca y quinua en desayunos que venden en las calles.

P5: Maca cuando iba en primaria, no recuerdo mucho el sabor. Quinua solo en guiso.

Nada más.

P6: Sí he consumido, me gustan los emolientes y los productos procesados de maca y quinua de Wong.

P7: Sí he probado las bebidas, pero solo me gustó la quinua.

P8: Suelo consumirlos en el desayuno, también las 7 semillas.

### III. ASPECTOS GENERALES DE ESTE TIPO DE BEBIDAS

- ¿Conocen o alguna vez han escuchado sobre los beneficios que aportan los granos/semillas oriundas del Perú a nuestra alimentación?

P1: Sí he escuchado, sobre todo respecto a la quinua, beneficios sobre el colesterol.

P2: Sí, sé que aportan vitaminas y nutrientes.

P3: Sí, sé que tienen muchos nutrientes.

P4: No sé mucho del tema, solo sé que sí son beneficiosas.

P5: Sí, sé bastante sobre este tipo de bebidas.

P6: Siempre he escuchado de la Quinua, más o menos del Sacha Inchi y sé que son buenas.

P7: Sí, conozco del tema a manera general.

P8: Sí, conozco sobre sus nutrientes.

- ¿Conocen sobre las bebidas a base de leche (milkshakes, frapuccinos, etc)? ¿Cuáles suelen consumir?

P1: Sí, Milkshakes de Starbucks.

P2: Sí, Frapuccinos de Starbucks y preparados de supermercados. Otra opción: versiones bebibles de Gloria y Laive que también tienen leche.

P3: Sí, Frapuccinos de Starbucks y Bubble Tea.

P4: Sí, bebidas de Starbucks (Frapuccinos).

P5: Sí, he probado Frapuccinos, Milkshakes y leches vegetales como de almendra.

P6: Sí, el único que me gusta es el Frapuccinos de Starbucks. Solo tomo leche de almendras porque soy intolerante a la lactosa.

P7: Sí las conozco, pero prefiero no consumirlas en la calle porque soy intolerante a la lactosa.

P8: Consumo en su mayoría milkshakes o yogurts, pero ahora prefiero consumir cosas más naturales.

#### IV. HÁBITOS DE LOS CLIENTES QUE SUELEN CONSUMIR BEBIDAS A BASE DE LECHE

- ¿Cuéntenme cada uno sobre cómo les inicia la necesidad de consumir bebidas a base de leche (sean Milkshakes, Frapuccinos u otros)? Es decir, normalmente en qué momentos/ocasiones se da la necesidad, o qué se encuentran haciendo, etc.

P1: Cuando salgo con amigos, el plan sale al instante.

P2: No he tenido buenas experiencias con los Milkshakes, prefiero los Frapuccinos. Generalmente cuando salgo con amigos o a hacer compras.

P3: Cuando salgo con amigos.

P4: Cuando salgo con amigos.

P5: Me gustan mucho los Frapuccinos y solía consumirlos casi diariamente, ahora es cuando tengo antojo o cuando salgo con mis amigos.

P6: Siempre me han gustado, más los Frapuccinos, siempre consumo leches vegetales.

P7: Prefiero consumir en cafeterías locales, momentos: desayuno, consume si tengo frío.

P8: Considero los beneficios que traen las bebidas.

- ¿Qué los suele motivar a elegir un establecimiento en específico por sobre otros? (ej.: el precio, la calidad, el ambiente, etc).

P1: El ambiente y la presentación del producto, prefiero Starbucks.

P2: La calidad y el ambiente que el establecimiento pueda ofrecer.

P3: El ambiente y las recomendaciones que pueda recibir de sus amigos sobre los lugares.

P4: La comodidad y la buena atención.

P5: El servicio, la presentación y la calidad, sentirse a gusto en el lugar.

P6: Me motiva que sea bonito y limpio, que le dé confianza.

P7: La calidad.

P8: Me baso en experiencias de familiares y amigos que le puedan dar referencias sobre los productos.

- En concreto, qué aspecto de la calidad del producto o servicio consideran clave para elegir un establecimiento en específico. (Por ejemplo, el sabor, la presentación, etc).

P1: La comodidad que uno siente al estar en el establecimiento, así como el trato que ofrece el personal.

P2: El sabor de la bebida.

P3: El sabor.

P4: El sabor.

P5: El sabor, prefiero mucho Starbucks por eso, he probado de otros lugares y no me gustan.

P6: El sabor y la presentación

P7: El sabor y la confianza con el establecimiento ya que tengo problemas con la lactosa y prefiero conocerlo previamente.

P8: Considero mucho más el sabor y no tanto la presentación.

- ¿Qué tamaño de bebida suelen consumir (según lo que cuente el establecimiento)?

(eje: en Starbucks hay “Venti”, “alto”, etc).

P1: En Starbucks, Venti (el más grande).

P2: Tamaño medio o venti, depende de la situación.

P3: Grande.

P4: A veces el grande o venti.

P5: Frappuccino Venti (Starbucks).

P6: Alto (de Starbucks).

P7: Alto (de Starbucks).

P8: Venti (Starbucks).

- ¿Cuál es el promedio de precio que suelen pagar por este tipo de bebidas?

P1: 15-16 soles.

P2: No pasa de los 20 soles.

P3: 14 soles.

P4: 14-15 soles.

P5: 17 soles.

P6: Menos de 20.

P7: Alrededor de 20 soles.

P8: 17 soles.

- ¿Cuál es su medio de pago favorito o el que más usen? (billeteras virtuales como yape, plin, etc.; tarjeta, efectivo, etc.).

P1: Tarjeta de débito.

P2: Efectivo o tarjeta.

P3: Tarjeta de débito o yape.

P4: Antes en efectivo, pero ahora tarjeta.

P5: Tarjeta.

P6: Tarjeta (la mayoría del tiempo) o plin.

P7: Cualquier billetera virtual.

P8: Efectivo o tarjeta.

- Si en caso no encontrarán una opción de bebida a base de leche que les satisface, ¿qué otro producto sería el sustituto?

P1: Bebida con café pero que sea muy helada y que casi no se sienta porque no me gusta el café.

P2: Un helado (Pinkberry).

P3: Ya no busco otros, pero podría consumir un postre.

P4: Gaseosa.

P5: No compro otra cosa.

P6: Bubble Tea o cualquier clase de té.

P7: Bubble Tea.

P8: Yogurt o frutos.

- ¿Con qué suelen acompañar este tipo de bebidas? (sándwiches, queques, etc).

P1: Galleta choco chip.

P2: Un sándwich, un croissant o galleta.

P3: Galletas.

P4: Sándwich.

P5: Galleta de chispas de chocolate u otras.

P6: Sanguchito.

P7: Croissant.

P8: Queques o un triple.

## V. PERFIL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SU ELECCIÓN:

- ¿Suelen consumir este tipo de bebidas en el mismo establecimiento o las piden por otro medio?

P1: Mismo establecimiento.

P2: Mismo establecimiento.

P3: Mismo establecimiento.

P4: Mismo establecimiento.

P5: Mismo establecimiento, pienso que si pediría delivery se perdería el sentido de la empresa porque por ej. Starbucks vende la experiencia.

P6: Mismo establecimiento.

P7: Mismo establecimiento.

P8: Mismo establecimiento.

- ¿En los últimos meses, ¿cuántas veces han pedido delivery sea de la misma empresa o por aplicativo, de este tipo de bebidas?

P1: No.

P2: No.

P3: No.

P4: No.

P5: No.

P6: No.

P7: No, pienso que se derramaría si pide delivery.

P8: No.

- ¿Cuál es su aplicativo preferido para pedir delivery de comida o bebidas?

P1: Rappi.

P2: Rappi o PedidosYa, no me inclina por ninguna.

P3: No suelo usarlos, pero anteriormente, Rappi.

P4: Rappi.

P5: Rappi.

P6: Rappi.

P7: PedidosYa.

P8: No suelo usar aplicativos de comida.

- ¿Cuál es la mejor cualidad que rescatan de ese aplicativo y por qué lo utilizan con más frecuencia?

P1: Nunca me ha fallado, es sencillo de utilizar, los precios no son tan exagerados, nunca he tenido una mala experiencia.

P2: Ambos tiene el rastreo del pedido y una tarifa adecuada.

P3: Hay muchas más promociones.

P4: Los precios no son elevados.

P5: Es mucho más variado y atienden muy rápido en caso tengan problemas.

P6: He pedido otros aplicativos, pero no, me han gustado, he tenido menos problemas con Rappi y atienden de manera muy rápida y efectiva.

P7: Tiene PedidosYa Prime, los envíos muchas veces son más baratos y llegan más rápido.

P8: No podría calificarlos porque no los uso, pero sé que son rápidos, tienen buena atención y los precios son accesibles.

## VI. PROMOCIÓN Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Suelen seguir a este tipo de empresas por redes sociales para enterarse de novedades o promociones?

P1: Sí, solo algunas.

P2: Sí, suelo seguirlas.

P3: Sí, algunas.

P4: Sí, algunas por sus novedades y promociones.

P5: Sí, porque me entera más rápido de las promociones, me incomoda la promoción por mail.

P6: Sigo a algunas.

P7: Solo sigo a una página y sí por las promociones.

P8: Sigo a las de comida rápida.

- ¿Cuál es la red social que suelen utilizar más seguido?

P1: Instagram.

P2: Instagram.

P3: Instagram y Tiktok.

P4: Instagram.

P5: Instagram.

P6: Instagram y Tiktok.

P7: Discord.

P8: TikTok e Instagram.

(Presentación por medio de PPT del Proyecto)

## VII. SOBRE LA IDEA DE NEGOCIO

- ¿Qué opinas de la idea de negocio?

P1: Me parece muy buena y original, estamos acostumbrados a sabores clásicos, pero hay que aprovechar también los recursos peruanos, me parece llamativo.

P2: Me parece una idea interesante.

P3: Muy original e interesante ya que son semillas que no solemos consumir seguido

P4: Me gusta mucho.

P5: Sí, me ha gustado, me parece muy original.

P6: Me parece muy buena ya que tiene el valor agregado del valor nutricional y cada vez hay más personas que quieren cuidar su salud.

P7: Me parece una idea genial más que todo para el público objetivo healthy.

P8: Me parece una muy buena idea por el consumo de semillas peruanas y sus beneficios.

- ¿Cuál es el rango de precios que pagarías en específico por este tipo de bebidas?

P1: 5-12 soles.

P2: Precio similar a Starbucks, pero por el mismo tema de los insumos podría ser un poco más.

P3: 14 soles aproximadamente.

P4: 10-15 soles.

P5: Menos de 20 soles.

P6: 12-18 soles dependiendo del tamaño.

P7: 10-20 soles.

P8: 20-22 soles dependiendo de la presentación.

- ¿Qué promociones u ofertas les gustaría poder adquirir según esta idea de negocio?

P1: Enfocarse en la quinua y la maca, podría venir con galletas como combos.

P2: Combos de desayunos o 2x1.

P3: 2x1 o que incluya galletas.

P4: Promoción por cumpleaños.

P5: Aprovechar fechas importantes como el día de la madre, etc.

P6: Por cumpleaños, 2x1 en ciertos días, la segunda a un sol, etc.

P7: Rewards como Starbucks.

P8: Días de la semana como 2x1 los martes, los jueves algo extra, etc.

- ¿Alguna otra idea que les gustaría añadir?

P1: Hacerle mucha publicidad al negocio y cuidar mucho la calidad del producto.

P2: Ninguna.

P3: Trabajar bien la presentación del producto.

P4: Queques o galletas con los mismos insumos para acompañar las bebidas.

P5: Ninguna.

P6: Con el tiempo incluir más cosas que sean derivados de la misma idea.

P7: También pueden hacer bebidas con verduras para abarcar a más personas.

P8: Hacer queques con las mismas semillas, etc.

## VIII. DESPEDIDA

Quiero agradecer el tiempo otorgado este día, su participación y la franqueza de sus respuestas.

Espero que el focus group haya sido de su interés y agrado.

## Anexo N°4 Transcripción de Focus Group II

### I. PRESENTACIÓN

Buenas noches mi nombre es Lizet Bibiana Gomez Dominguez, soy estudiante de la Universidad Marcelino Champagnat, y estamos recogiendo información para evaluar una idea de negocio sobre bebidas a base de leche y granos andinos. No existen respuestas buenas ni malas, su opinión es muy importante para recopilar esta información.

### II. FASE DE CALENTAMIENTO

- ¿Cuál es tu nombre?

P1: Adriana Marroquín

P2: Melanie Flores

P3: Ángela Fernandez

P4: Kimberly Zapata

P5: Nelcy Begar

P6: Patrick Calvera

P7: Renato Guzmán

P8: Yvonne Rodríguez

- ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?

P1: Leer y escribir.

P2: Hacer deporte.

P3: Leer y tomar siestas.

P4: Viajar y bailar.

P5: Nada y viajar.

P6: Música y videojuegos.

P7: Leer, dibujar y a veces cocinar y rapear.

P8: Leer.

- ¿Han consumido alguna vez maca, quinua, leche de soya, ponche de habas o algo por el estilo?

P1: He consumido quinua y leche de soya.

P2: Solo he probado quinua.

P3: He tomado todas en mi casa y puestos de desayuno.

P4: He probado quinua y leche de soya.

P5: He probado todas las bebidas.

P6: Todos menos el ponche de habas, mi hermana es vegetariana.

P7: Sí, algunas de ellas.

P8: La maca y la quinua.

### III. ASPECTOS GENERALES DE ESTE TIPO DE BEBIDAS

- ¿Conocen o alguna vez han escuchado sobre los beneficios que aportan los granos/semillas oriundas del Perú a nuestra alimentación?

P1: Sí, alguna vez he leído sobre eso.

P2: Sé muy poco del tema.

P3: Siempre he escuchado que aportan energía.

P4: No tengo mucha información al respecto, pero algo he escuchado.

P5: Sí, sé que tienen muchas vitaminas. Una parte de mi familia es de la Sierra y desde pequeña he consumido diferentes tipos de granos y semillas.

P6: Sí, he escuchado que son buenos para la digestión.

P7: Más o menos, lo básico.

P8: He escuchado, pero no lo recuerdo mucho.

- ¿Conocen sobre las bebidas a base de leche (milkshakes, frapuccinos, etc)? ¿Cuáles suelen consumir?

P1: Consumo los Frapuccinos de Starbucks.

P2: No suelo consumir mucho ya que los lácteos no me caen bien.

P3: Frapuccinos con leche de almendras, de soya o sin lactosa.

P4: Tomo generalmente Frapuccinos.

P5: Sí, pero suelo pedirlos sin leche de vaca ya que he tratado de disminuir su consumo de cualquier derivado animal, suelo pedir leche de coco o almendras.

P6: Tomo bastante té con leche, de almendras o deslactosada.

P7: Lo que más he probado es el Milkshakes.

P8: Suelo tomar frapuccinos.

#### IV. HÁBITOS DE LOS CLIENTES QUE SUELEN CONSUMIR BEBIDAS A BASE DE LECHE

- ¿Cuénteme cada uno sobre cómo les inicia la necesidad de consumir bebidas a base de leche (sean Milkshakes, Frapuccinos u otros)? Es decir, normalmente en qué momentos/ocasiones se da la necesidad, o qué se encuentran haciendo, etc.

P1: Me gusta mucho el café y siempre lo tomo con café, casi todos los días en mi casa. Siempre que salgo con mis amigos va a una cafetería.

P2: Bebidas con leche muy pocas veces, suelo consumir más café.

P3: Cuando salgo, en cualquier momento.

P4: Cuando tengo antojo de tomar ese tipo de bebidas.

P5: Siempre suelo tomar bebidas con leche ya que lo considero muy importante, casi diariamente.

P6: Suelo consumir este tipo de bebidas casi diariamente.

P7: Casi diariamente, el Milkshake es cuando tengo antojo de algo helado.

P8: Suele ser en el desayuno, las bebidas como cappuccino o bebidas de Starbucks algunas veces.

- ¿Qué los suele motivar a elegir un establecimiento en específico por sobre otros? (ej.: el precio, la calidad, el ambiente, etc).

P1: El sabor y el ambiente, desde que entras vuela a café.

P2: Suelo ir a Starbucks o Juan Valdés, porque le atienden rápido y la atención es muy buena.

P3: Suelo ir a Starbucks, me gusta la calidad.

P4: Que esté limpio, vuelva bien y que tenga buen ambiente.

P5: Las recomendaciones, suelo ir a lugares nuevos, también los protocolos contra el COVID.

P6: Que tengan variedad, tipos de leche, combinaciones, etc.

P7: Que no sea tan caro, que tenga un ambiente bonito y llamativo.

P8: El ambiente.

- En concreto, qué aspecto de la calidad del producto o servicio consideran clave para elegir un establecimiento en específico. (Por ejemplo, el sabor, la presentación, etc.).

P1: Que se vea limpio y ordenado, la atención también.

P2: Sabor y presentación.

P3: El sabor y el lugar.

P4: Sabor y presentación.

P5: La limpieza, el ambiente y calidad.

P6: Higiene, calidad de insumos, velocidad de atención.

P7: Sabor y presentación.

P8: El sabor.

- ¿Qué tamaño de bebida suelen consumir (según lo que cuente el establecimiento)?

(ej.: en Starbucks hay “Venti”, “alto”, etc).

P1: Mediano o grande.

P2: Venti (Starbucks).

P3: Mediano o grande.

P4: Mediano.

P5: Usualmente suelo pedir el más pequeño.

P6: Entre mediano y grande.

P7: El pequeño o standard.

P8: Botellas pequeñas, aproximadamente 300ml, pequeño.

- ¿Cuál es el promedio de precio que suelen pagar por este tipo de bebidas?

P1: 15 soles.

P2: 11-15 soles.

P3: 9-15 soles.

P4: 12-15 soles.

P5: Depende de mi estado de ánimo y cuánto deseo tomar.

P6: 7-15 soles.

P7: 7-10 soles.

P8: 3.50-4 soles.

- ¿Cuál es su medio de pago favorito o el que más usen? (billeteras virtuales como yape, plin, etc.; tarjeta, efectivo, etc.).

P1: Tarjeta, casi nunca cargo efectivo.

P2: Yape o efectivo, en caso de Starbucks dan una tarjetita de pago que también se puede usar.

P3: Tarjeta

P4: Tarjeta

P5: Tarjeta, pero si solo hay efectivo, normal.

P6: Tarjeta o en su defecto, Plin o Yape.

P7: Yape o Plin.

P8: Tarjeta, pero prefiere Yape.

- Si en caso no encontrarán una opción de bebida a base de leche que les satisface,  
¿qué otro producto sería el sustituto?

P1: Té de frutos rojos o chai.

P2: Un jugo o algo cítrico.

P3: Té, le encanta. Puede ser Bubble Tea.

P4: Cualquiera, depende del momento.

P5: Depende de qué ánimo esté, puede ser algo caliente o frío.

P6: Café pasado o infusión.

P7: Algo cremoso.

P8: Tal vez algo con café o un jugo.

- ¿Con qué suelen acompañar este tipo de bebidas? (sanguches, queques, etc).

P1: Con un rollito de canela.

P2: Suele ser algo salado.

P3: Suele ser algo dulce, galletas, cupcakes, cinnamon rolls.

P4: Sándwich o un brownie, algo de chocolate.

P5: Prefiero no consumirlas con acompañamientos.

P6: Galletitas o palitos, algo que se pueda comer de a pocos.

P7: Papas fritas.

P8: Pan con algo salado.

V. PERFIL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SU ELECCIÓN:

- ¿Suelen consumir este tipo de bebidas en el mismo establecimiento o las piden por otro medio?

P1: Mismo establecimiento.

P2: Casi siempre en el mismo establecimiento.

P3: Mismo establecimiento.

P4: Mismo establecimiento.

P5: Mismo establecimiento.

P6: Mismo establecimiento.

P7: Mismo establecimiento.

P8: Suelo comprarlas para ir tomando o tomar después.

- ¿En los últimos meses, ¿cuántas veces han pedido delivery sea de la misma empresa o por aplicativo, de este tipo de bebidas?

P1: No.

P2: No.

P3: Unas 9 o 10 veces desde la web de Starbucks o Juan Valdez.

P4: No.

P5: No.

P6: No.

P7: No.

P8: Casi nunca pido por delivery.

- ¿Cuál es su aplicativo preferido para pedir delivery de comida o bebidas?

P1: PedidosYa.

P2: Rappi.

P3: Rappi.

P4: No suelo utilizar mucho así que no tengo preferido, pero anteriormente podría ser

Rappi.

P5: Rappi.

P6: Rappi.

P7: PedidosYa o Rappi.

P8: Rappi.

- ¿Cuál es la mejor cualidad que rescatan de ese aplicativo y por qué lo utilizan con más frecuencia?

P1: Llega rápido y la gente que trae el pedido son muy amables.

P2: Dan promociones o descuentos, Rappi Créditos.

P3: Gran variedad de lugares.

P4: Tiene muchos descuentos.

P5: Muchas opciones y es fácil de usar.

P6: Estoy acostumbrado a usarlo.

P7: Uno tiene otras cosas que otros no, hay gran variedad.

P8: Porque llega rápido y tengo Premium así que recibo delivery gratis.

## VI. PROMOCIÓN Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Suelen seguir a este tipo de empresas por redes sociales para enterarse de novedades o promociones?

P1: Sí, las sigo.

P2: Sí, las sigo.

P3: Sí, las sigo.

P4: Sí, las sigo.

P5: Sí, las sigo.

P6: Sí, para estar al tanto de promociones.

P7: Sí, suelo seguirlas para enterarme de novedades.

P8: No las sigo, pero me aparecen promociones/publicidad.

- ¿Cuál es la red social que suelen utilizar más seguido?

P1: Por Instagram y Facebook (en menor cantidad).

P2: Instagram o Facebook.

P3: Instagram o Facebook.

P4: Instagram o Facebook.

P5: Twitter, Instagram y Facebook.

P6: Twitter.

P7: Instagram y Facebook.

P8: Instagram.

(Presentación por medio de PPT del Proyecto)

## VII. SOBRE LA IDEA DE NEGOCIO

- ¿Qué opinas de la idea de negocio?

P1: Me parece genial, es un producto que consume.

P2: Sí, es una idea innovadora y puede llamar la atención.

P3: Me parece buena, me gusta mucho lo de la variedad de leches y suelo consumir los granos/semillas.

P4: Me parece buena, le interesa probar distintos tipos de leche.

P5: Me parece novedoso ya que lo suelen vender, pero en los carritos de la calle y de esta forma podría acercarse a más jóvenes.

P6: Es algo que consumiría.

P7: Me gusta la idea.

P8: Me gusta, me parece innovador.

- ¿Cuál es el rango de precios que pagarías en específico por este tipo de bebidas?

P1: Igual entre 13-15 soles.

P2: 11-15 soles.

P3: 12-15 soles.

P4: Rango de Starbucks, 12-15 soles.

P5: 5-20 soles.

P6: Rango competitivo, 8-15 soles dependiendo del tamaño de la bebida.

P7: 5-10 soles.

P8: 12-15 soles.

- ¿Qué promociones u ofertas les gustaría poder adquirir según esta idea de negocio?

P1: Que vengan con un rollito de canela o algún dulce, 2x1 o algún combo.

P2: Promociones y armadas como combos, días con promociones como "miércoles de KFC" pero que las personas puedan ir el fin de semana.

P3: Algo para el fin de mes ya que son los días que pagan, tarjetitas para que puedan invitar a personas y que quien lo invite gane promociones o descuentos.

P4: 2x1, combos, etc.

P5: Que venga siempre acompañado de algo.

P6: Me gusta la opción de personalizar las bebidas, dar la opción de variar es muy bueno.

P7: 2x1.

P8: Me gustaría combo de bebida y comida.

- ¿Alguna otra idea que les gustaría añadir?

P1: Ninguna.

P2: Que sea pet-friendly.

P3: Que sea pet-friendly.

P4: Que tenga buen ambiente para estar relajados trabajando o etc.

P5: Que tenga campañas con niños en colegios ya que no tenemos mucha costumbre de consumir ese tipo de bebidas ya que desde niños no fueron introducidos.

P6: Estrategias de fidelización con metas y distintos descuentos, poder usar un aplicativo.

P7: Me pareció muy buena la idea de Nelcy de ir a los colegios y presentar el producto, también la apoya.

P8: Que sea sostenible, ver bien el tema ambiental.

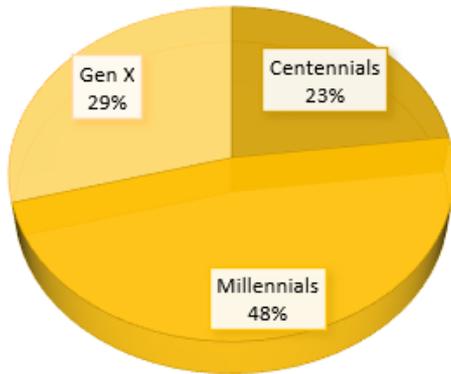
## VIII. DESPEDIDA

Quiero agradecer el tiempo otorgado este día, su participación y la franqueza de sus respuestas.

Espero que el Focus Group haya sido de su interés y agrado.

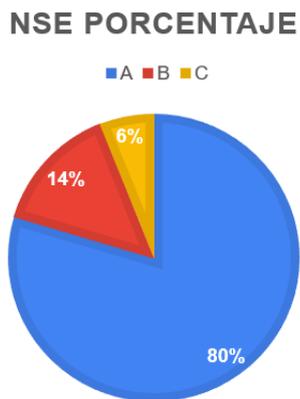
## Imágenes

Imagen N°1 Porcentaje de público objetivo según generaciones



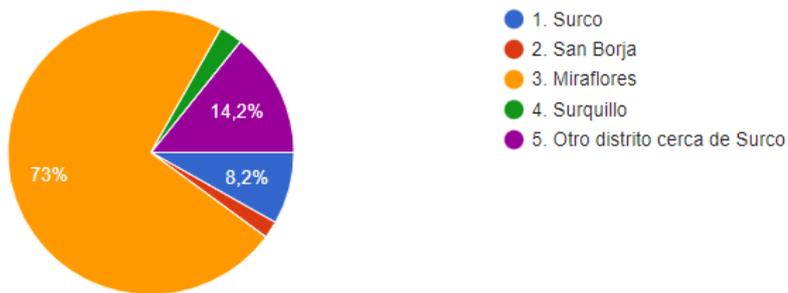
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°2 NSE de encuestados



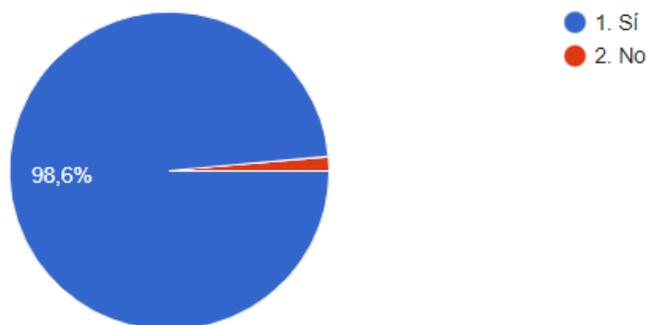
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°3 Distritos encuestados



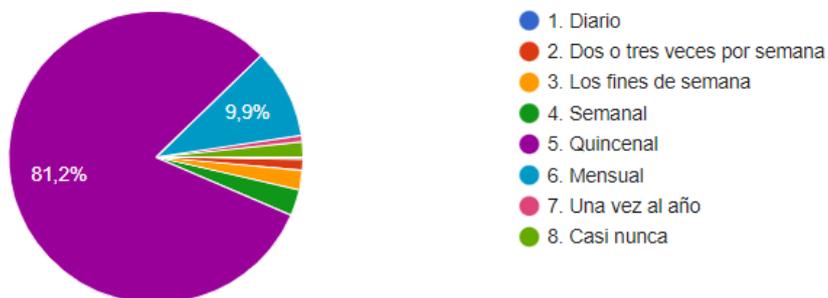
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°4 Preferencia de consumo de bebidas a base de leche



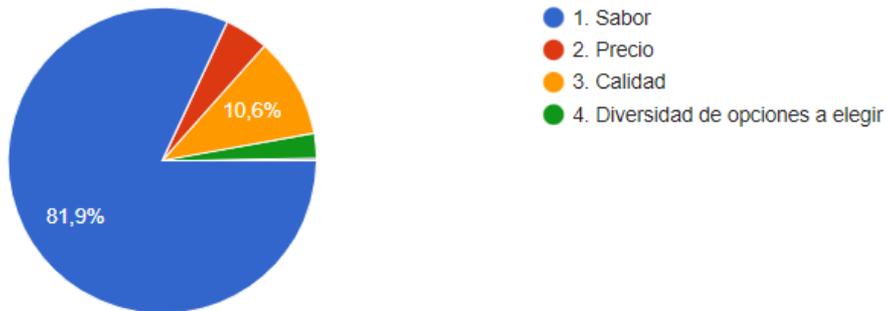
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°5 Frecuencia de consumo



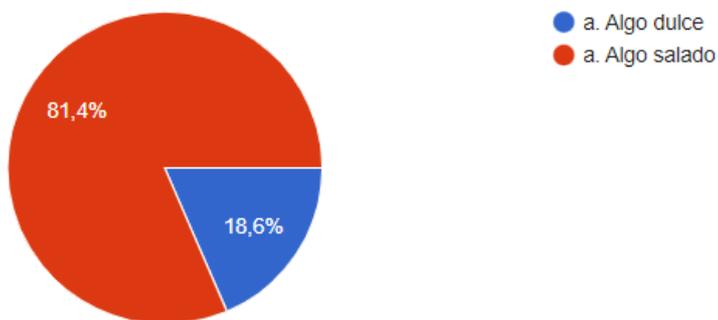
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°6 Preferencia de los consumidores al comprar estas bebidas



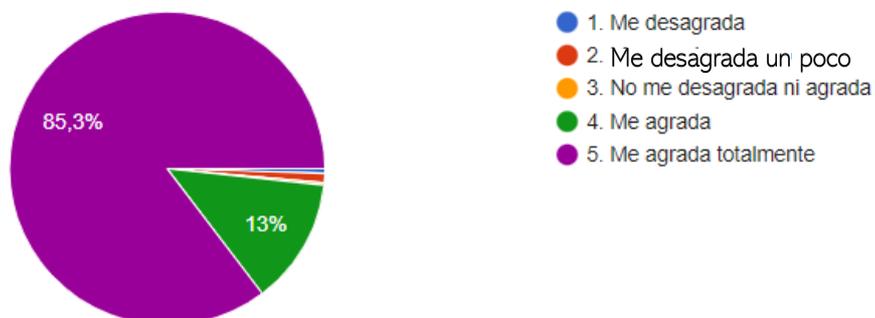
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°7 Decisión de sabor de acompañamientos



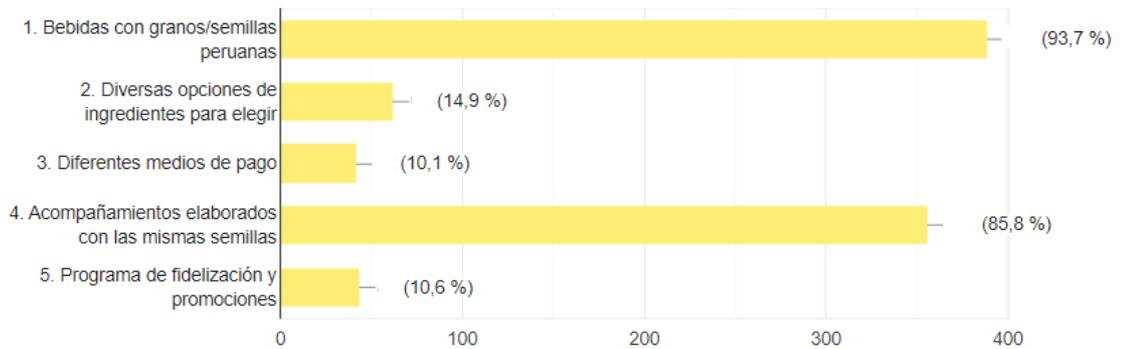
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°8 Opinión del proyecto



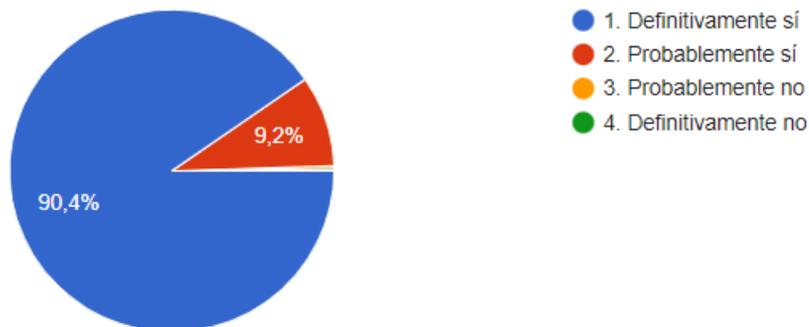
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°9 Características más valoradas de “Yana”



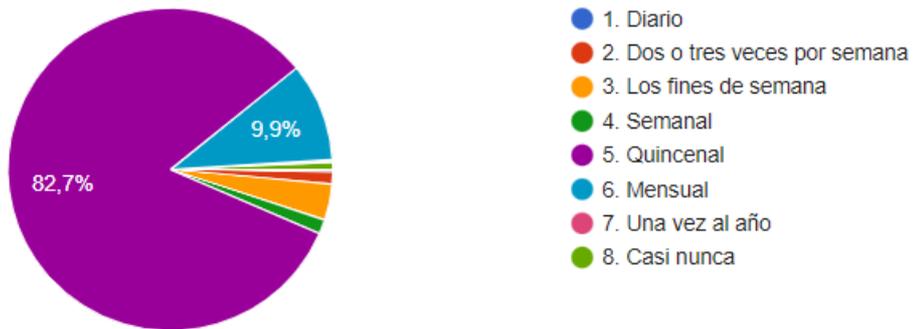
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°10 Decisión de consumo de las bebidas de “Yana”



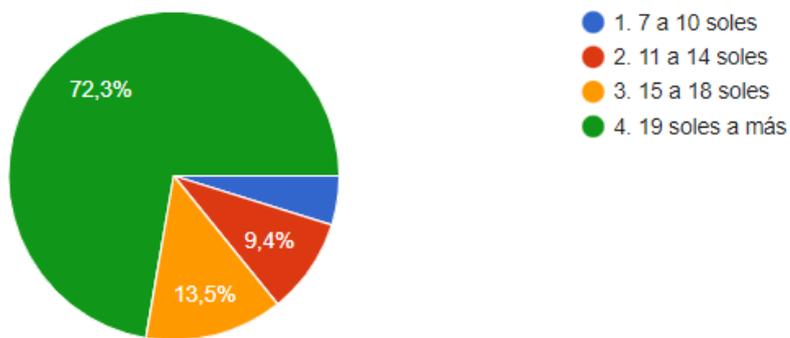
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°11 Frecuencia de consumo en “Yana”



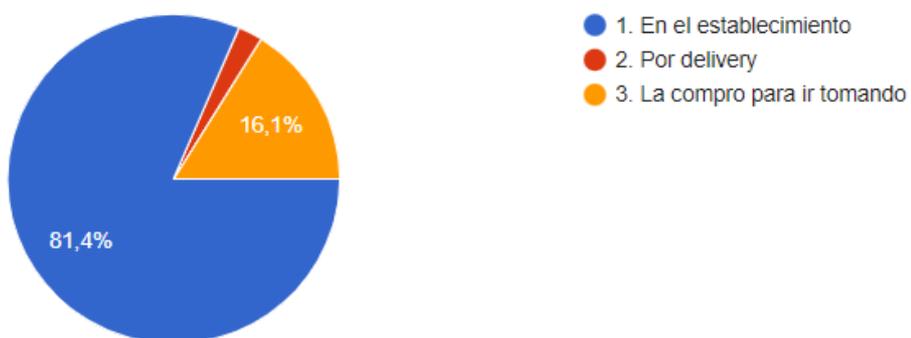
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°12 Disposición de pago por bebidas de “Yana”



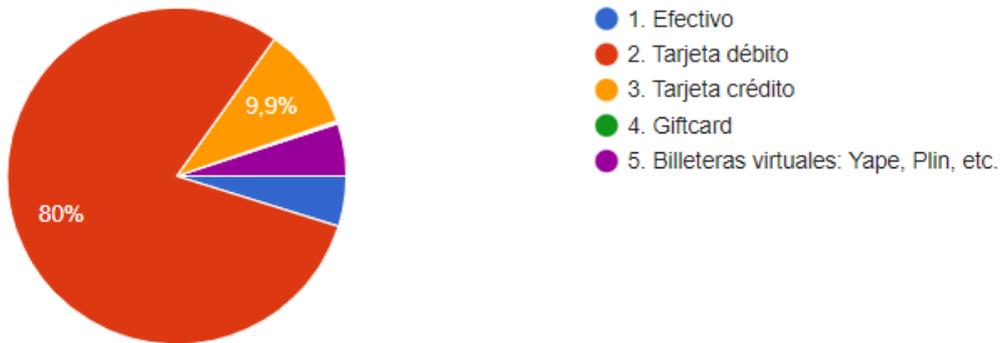
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°13 Formas de consumo



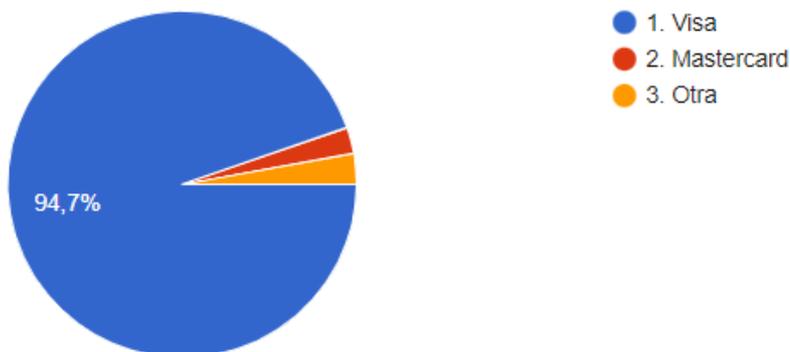
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°14 Formas de pago



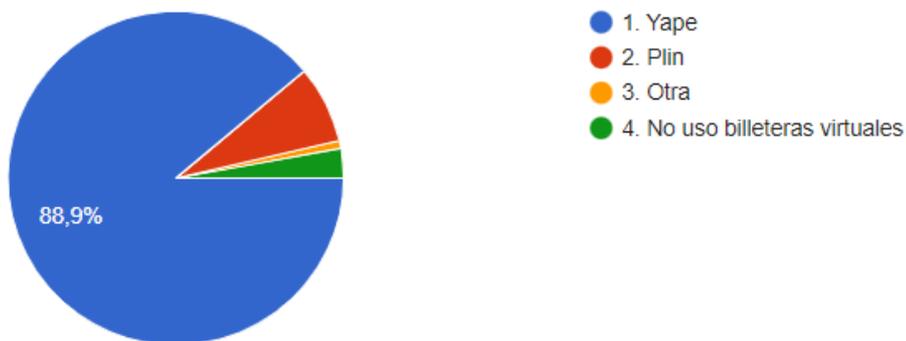
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°15 Tipos de tarjetas más usadas



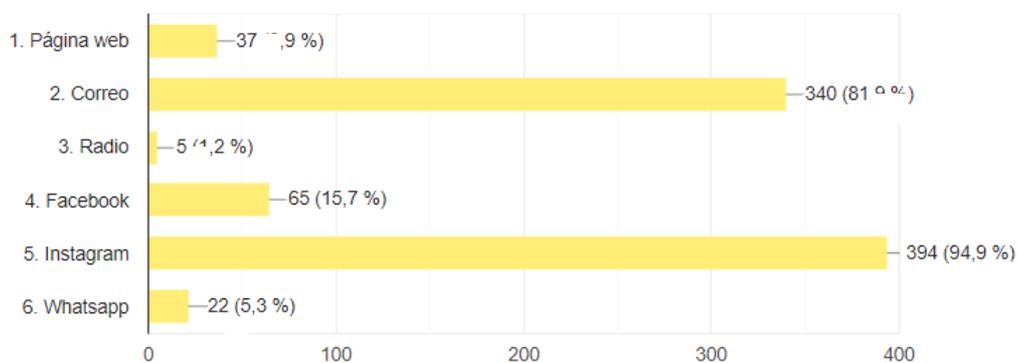
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°16 Billeteras virtuales más usadas



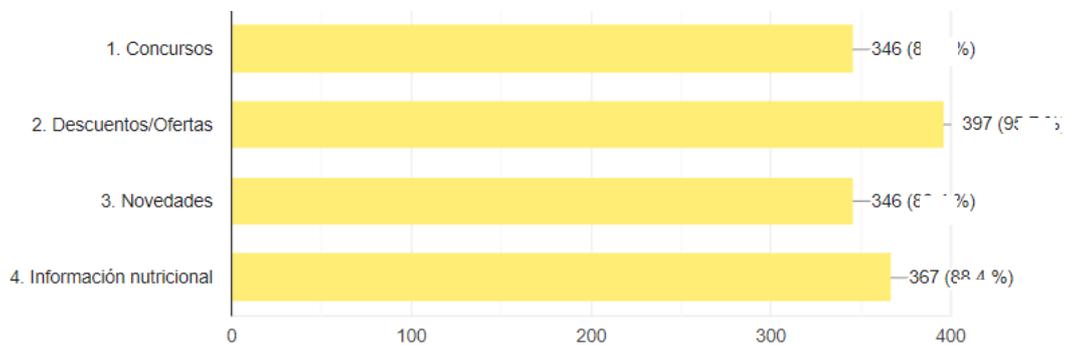
Fuente: Elaboración propia

Imagen N°17 Medios de preferencia para la recepción de publicidad



Fuente: Elaboración propia

Imagen N°18 Preferencia de información a recibir



Fuente: Elaboración propia