

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo de Investigación

**Diseño y desarrollo de un nuevo producto destilado
premium de plátano en la empresa Agroindustrias
Caribeña Fresh E.I.R.L., Pichanaki - Chanchamayo**

Luis Henry Condor Poma
Javier Emilio Cuellar Torres
David Octavio Vilcahuaman Ninanya

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Administración de Negocios

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Miguel A. Capuñay Reátegui

Agradecimiento

A nuestros padres, hermanos y esposa por su apoyo desinteresado a nuestro desarrollo profesional.

Los autores

Dedicatoria

Gracias a nuestras familias y docentes que apoyaron e impulsaron esta investigación.

Los autores

Índice

Asesor	II
Índice	V
Lista de Tablas	IX
Lista de Figuras	XIII
Resumen	XV
Abstract	XVI
Introducción	XVII
CAPITULO I. GENERALIDADES	18
1.1. Antecedentes	18
1.1.1. A nivel internacional:.....	19
1.1.2. A nivel nacional	22
1.1.3. A nivel local	25
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad.....	27
1.2.1. Problema	27
1.2.2. Oportunidad	28
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación.....	29
1.3.1. Justificación Teórica.	29
1.3.2. Justificación Práctica	30
1.4. Objetivos	31
1.4.1. Objetivo General	31
1.4.2. Objetivos Específicos.....	31
1.5. Descripción del Producto o Servicio.....	32
1.5.1. Características de destilado de plátano	33
1.5.2. Beneficios	33
1.5.3. Business Model Canvas	34
1.6. Alcance y Limitaciones de la Investigación	39
CAPITULO II. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	40
2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria	40
2.2. Análisis del Sector Industrial	45
2.2.1. Matriz del análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	47
2.3. Matriz de perfil Competitivo	66
2.4. Análisis del Entorno.....	74

2.4.1. Análisis Político.....	74
2.4.2. Análisis Económico.....	80
2.4.3. Análisis Social Cultural.....	82
2.4.4. Análisis Tecnológico.....	88
2.4.5. Análisis Ecológico.....	90
2.4.6. Análisis Legal.....	91
CAPITULO III. ESTUDIO DE MERCADO.....	95
3.1. Selección del Segmento del Mercado.....	95
3.1.1. Geográfica.....	95
3.1.2. Demográfica.....	95
3.1.3. Psicográfica:.....	96
3.2. Investigación Cuantitativa.....	96
3.2.1. Proceso de Muestreo.....	96
3.2.2. Diseño e Instrumento.....	98
3.2.3. Análisis y Procesamiento de Datos.....	98
3.2.4. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio.....	105
3.3. Investigación Cualitativa.....	106
3.3.1. Focus Group con Potenciales Consumidores.....	106
3.3.2. Focus Group con Especialistas.....	114
3.3.3. Testeo de Producto.....	122
3.4. Perfil del Consumidor y sus Variantes.....	126
CAPITULO IV. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	128
4.1. El Ámbito de la Proyección.....	128
4.2. Selección del Método de Proyección.....	128
Nota: Adaptado del INEI (2018).....	129
4.2.1. Mercado Potencial.....	129
4.2.2. Mercado Disponible.....	129
4.2.3. Mercado Efectivo.....	130
4.2.4. Mercado Objetivo.....	130
4.3. Pronóstico de Ventas.....	131
4.4. Aspectos Críticos que Impactan en el Pronóstico de las Ventas.....	131
4.4.1. Aspectos críticos externos.....	131
4.4.2. Aspectos Críticos Internos.....	132
CAPÍTULO V. INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	133

5.1.	Estudio de Ingeniería.....	133
5.1.1.	Diseño del Producto	133
5.1.2.	Modelamiento y Selección de Procesos Productivos.....	134
5.1.3.	Selección de Equipamiento	139
5.1.4.	Distribución de Equipos y Maquinarias.....	144
5.2.	Determinación del Tamaño.....	145
5.2.1.	Recursos	146
5.2.2.	Tecnología	146
5.3.	Determinación de la Localización Óptima.....	147
CAPITULO VI. ASPECTOS ORGANIZACIONALES		148
6.1.	Características de la Cultura Organizacional Deseada	148
6.1.1.	Visión.....	148
6.1.2.	Misión.....	149
6.1.3.	Principios.....	151
6.2.	Formulación de Estrategias de Negocio.....	152
6.2.1.	Estrategias Genéricas.....	153
6.2.2.	Estrategias Específicas.....	154
6.3.	Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.....	160
6.4.	Consideraciones Legales	162
6.4.1.	Identificación del Marco Legal	162
6.4.2.	Ordenamiento Jurídico de la Empresa	163
6.5.	Diseño de Estructura Organizacional Deseada	164
6.6.	Diseño de los Perfiles de Puestos Claves	164
6.7.	Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos	167
6.7.1.	Políticas de Recursos Humanos.....	167
CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING		169
7.1.	Objetivos del Marketing.....	169
7.2.	Estrategias de Marketing	169
7.2.1.	Estrategia de producto.....	170
7.2.2.	Estrategia de plaza (distribución).....	172
7.2.3.	Estrategia de precio.....	173
7.2.4.	Estrategia de promoción y publicidad.....	174
7.3.	Estrategia de Ventas.....	175
7.3.1.	Plan de ventas	175

7.3.2.	Políticas de servicios y garantías	175
CAPITULO VIII. ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL PROYECTO		179
8.1.	Inversiones Estimadas del Proyecto.....	179
8.1.1.	Inversión en Edificación	179
8.1.2.	Inversión en Equipamiento para el Destilado de Plátano	179
8.1.3.	Inversión en Equipos de Oficina, Limpieza y Muebles	180
8.2.	Inversiones en Capital de Trabajo	181
8.2.1.	Inversión en Materia Prima y Otros Materiales	182
8.2.2.	Inversión en Personal	182
8.2.3.	Inversión en Promoción y Publicidad	184
8.3.	Financiamiento.....	185
8.3.1.	Estructura	185
8.4.	Presupuesto de Ingresos y Egresos	186
8.4.1.	Ingresos	186
8.4.2.	Egresos	187
8.5.	Estado de Resultados	189
8.6.	Flujo Efectivo Operativo	190
CAPITULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.....		191
9.1.	Evaluación Financiera.....	191
9.1.1.	Tasa de Descuento COK.....	191
9.1.2.	Flujo de Caja	193
9.2.	Análisis del Punto de Equilibrio.....	194
9.3.	Análisis de Sensibilidad	194
9.4.	Análisis de Escenarios.....	195
CONCLUSIONES		198
RECOMENDACIONES		199
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		200
REFERENCIAS DE TESIS		204
REFERENCIAS DE RECURSOS DE INTERNET.....		208
ANEXOS		220

Índice de Tablas

Tabla 1 Lienzo Business Canvas – Destilado Premium de Plátano.....	34
Tabla 2. PBI del Perú.....	41
Tabla 3. PBI por sectores económicos.....	42
Tabla 4. Crecimiento de la manufactura.....	43
Tabla 5. Producción Agropecuaria.....	44
Tabla 6. Clasificación de la Industria.....	46
Tabla 7. Rivalidad entre competidores existentes.....	56
Tabla 8. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.....	59
Tabla 9. Productos sustitutos.....	61
Tabla 10. Poder de negociación de los clientes.....	63
Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores.....	65
Tabla 12. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	66
Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo.....	71
Tabla 14. Índice de Competitividad Global.....	78
Tabla 15. Resumen de Segmentación.....	96
Tabla 16. Determinación Público Objetivo.....	97
Tabla 17. Distribución de los Focus Group.....	107
Tabla 18. Participación de los Focus Group.....	107
Tabla 19. Guía del Focus Group.....	108
Tabla 20. Preguntas de apertura del Focus Group.....	109
Tabla 21. Preguntas de Transición <i>del Focus Group</i>	110
Tabla 22. Preguntas de Transición <i>del Focus Group</i>	112
Tabla 23. Distribución de los Focus group.....	114
Tabla 24. Grupo expertos de los Focus group.....	114

Tabla 25. Guía del Focus group.	116
Tabla 26. Preguntas de apertura.	117
Tabla 27. Resultado Fase visual.	118
Tabla 28. Resultado Fase olfativa	118
Tabla 29. Resultado Fase Gustativa.....	119
Tabla 30. Resultado Juicio Global.....	120
Tabla 31. Presentación y diseño del destilado.....	120
Tabla 32. Testeo de Producto	122
Tabla 33. Perfil del consumidor.	126
Tabla 34. Proyección de la población según tasa de crecimiento 2020.	128
Tabla 35. Mercado Potencial Proyectado (14.88%) de la población Proyectada	129
Tabla 36. Mercado Disponible (94.0%).	129
Tabla 37. Mercado Efectivo (56.0%).....	130
Tabla 38. Proyección de mercado objetivo.....	130
Tabla 39. Proyección de ventas.....	131
Tabla 40. Ficha técnica.	133
Tabla 41. Equipamiento	139
Tabla 42. Estimación de producción por lote.....	145
Tabla 43. Capacidad de producción “Destilado de Plátano”	146
Tabla 44. Matriz de Competitividad	147
Tabla 45. Guía para elaborar la Visión de la empresa.....	149
Tabla 46. Guía para elaborar la Misión de la empresa	150
Tabla 47. Principios.....	152
Tabla 48. Formulación de estrategias de negocio	152

Tabla 49. Matriz EFI.....	156
Tabla 50. Matriz EEI	156
Tabla 51. Análisis VRIO	160
Tabla 52. Matriz VRIO del Destilado de plátano	161
Tabla 53. Gerente administrador	165
Tabla 54. Jefe de planta.....	165
Tabla 55. Jefe comercial	166
Tabla 56. Operario	166
Tabla 57. Remuneraciones de puestos de los colaboradores.....	167
Tabla 58. Matriz de Competitividad.....	172
Tabla 59. Evaluación de precios de productos similares.....	173
Tabla 60. Estructura de Precios.....	174
Tabla 61. Infraestructura.	179
Tabla 62. Inversión en maquinaria y equipamiento.....	180
Tabla 63. Equipos de oficina, seguridad y limpieza.	181
Tabla 64. Muebles en general.....	181
Tabla 65. Materia Prima e Insumos.	182
Tabla 66. Inversión en Personal.	182
Tabla 67. Inversión en Promoción y Publicidad.	184
Tabla 68. Financiamiento.....	185
Tabla 69. Estructura.....	185
Tabla 70. Ingresos mensuales.	187
Tabla 71. Egresos Mensuales.....	188
Tabla 72. Estado de resultados.	189
Tabla 73. Flujo Efectivo.....	190

Tabla 74. Flujo de Caja Económico.	193
Tabla 75. Evaluación de Sensibilidad Variaciones en Precio.	194
Tabla 76. Evaluación de Sensibilidad Variaciones en Materia Prima.	195
Tabla 77. Evaluación de <i>Sensibilidad Variaciones en Costo Fijo</i>	195
Tabla 78. Análisis de Escenarios.....	196

Índice de Figuras

Figura 1 Variación % PBI Manufactura No Primaria	42
Figura 2. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	47
Figura 3. Diageo Scotland Limited – J.	50
Figura 4. Empresa Pernod Ricard.....	51
Figura 5. Compañía Licorera de Nicaragua.	52
Figura 6. Empresa Bodegas La Caravedo.	53
Figura 7. Empresa Destilerías Unidas SAC.	53
Figura 8. Empresa Destilería Espíritu Andino S.A.C.	54
Figura 9. Empresa Cervecería Wayayo.	55
Figura 10. Empresa Cervecería Dörcher Bier.....	56
Figura 11. Destilado Piña Golden.	67
Figura 12. Vodka 14 Inkas.	68
Figura 13. Destilado de caña de azúcar – Haroxa.	69
Figura 14. Destilado de caña de azúcar.	70
Figura 15. Cuenta corriente por componentesS.....	81
Figura 16. Género.....	98
Figura 17. Rango de edades.	98
Figura 18. Frecuencia de consumo.	99
Figura 19. Días de la semana que suele consumir licor.	100
Figura 20. Bebidas alcohólicas que consume con frecuencia.	100
Figura 21. Lugares donde compra bebidas alcohólicas.	101
Figura 22. Estaría dispuesto a comprar el destilado de plátano.....	101
Figura 23. Cuanto estarías dispuesto a pagar por el licor de plátano.....	102
Figura 24. Canales que utilizaría para comprar el licor de plátano.	103

Figura 25. Que aspectos valorarías para comprar el licor de plátano.	103
Figura 26. Forma de pago para comprar el licor.	104
Figura 27. Canales para ofertas y promociones.	104
Figura 28. Recomendarías la compra del licor de plátano.	105
Figura 29. Calificación de presentación del producto.	111
Figura 30. Calificación de calidad de producto (sabor).	111
Figura 31. Genero.	122
Figura 32. ¿Le gusto el licor destilado de plátano?.....	123
Figura 33. ¿Cuál es su grado de satisfacción que hace al destilado de plátano?	124
Figura 34. ¿Qué mejoras propones para este nuevo licor?.....	124
Figura 35. ¿Recomendarías este producto a tus amigos?	125
Figura 36. ¿Si este producto encontraras en el mercado, lo comprarías??	125
Figura 37. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el destilado de plátano?	126
Figura 38. Elaboración del destilado de plátano.....	134
Figura 39. Distribución de equipos y maquinarias.....	145
Figura 40. Localización optima	148
Figura 41. Matriz Interna y Externa (IE).	158
Figura 42. Estructura Organizacional	164
Figura 43. Logo de la Empresa.	170
Figura 44. Etiqueta Frontal y Posterior.....	171
Figura 45. Presentación en botella y envase secundario.	171

Resumen

El mercado actual es cada vez más competitivo y cambiante, lo que significa que las empresas deben ser flexibles, innovar, capacitar a los trabajadores, diversificar productos y agregar valor para cubrir sus necesidades y satisfacer a los clientes. Esto despertó el interés del equipo de investigación para desarrollar un plan de negocios para una empresa de selva central que brinde una nueva alternativa al consumo de alcohol.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se determinó como oportunidad de negocio la diversidad de proveedores de materia prima y las preferencias de los clientes por el consumo de productos de calidad. Del análisis del entorno (PESTEL), en el Perú se vienen promoviendo reglamentos de apoyo a la inversión privada, la adecuación de los regímenes tributarios y el fomento de invenciones tecnológicas que potencien las actividades productivas y comerciales.

Con la información obtenida, se realizó el estudio de mercado orientando la segmentación, eligiendo la zona urbana de la provincia de Huancayo Metropolitano, hombres y mujeres entre las edades de 20 a 54 años, de niveles socio económicos A, B y C, con perfiles de estilos de vida: sofisticados, modernas y progresistas.

En los capítulos VI y VII se precisa el desarrollo del plan estratégico de la empresa, definiendo los aspectos organizacionales como: Visión, misión, los valores y las estrategias de marketing para el negocio que permita orientar los logros futuros.

Finalmente, en los capítulos VIII y IX, se describe el análisis económico – financiero del proyecto, considerándose como utilidad neta al primer año s/ 39,558 soles (después de impuestos), obtenidas por las ventas del destilado de plátano y las retribuciones a proveedores, operarios, administración y logística por la comercialización.

Palabras Claves: Destilado, plátano, fermentación, licor, innovación, Mype diversificación y diferenciación.

Abstract

Today's market is increasingly competitive and changing, which means that companies must be flexible, innovate, train workers, diversify products and add value to meet their needs and satisfy customers. This sparked the interest of the research team to develop a business plan for a central jungle company that provides a new alternative to alcohol consumption.

From the analysis of Porter's 5 forces, the diversity of raw material suppliers and the preferences of customers for the consumption of quality products were determined as a business opportunity. From the analysis of the environment (PESTEL), Peru has been promoting regulations to support private investment, the adequacy of tax regimes and the promotion of technological inventions that enhance productive and commercial activities.

With the information obtained, the market study was carried out, guiding the segmentation, choosing the urban area of the province of Huancayo Metropolitano, men and women between the ages of 20 and 54, of socioeconomic levels A, B and C, with profiles of lifestyles: sophisticated, modern and progressive.

Chapters VI and VII specify the development of the company's strategic plan, defining organizational aspects such as: vision, mission, values and marketing strategies for the business that will guide future achievements.

Finally, in chapters VIII and IX, the economic-financial analysis of the project is described, considering as net profit in the first year s/ 39,558 soles (after taxes), obtained from sales of banana distillate and payments to suppliers, operators, administration and logistics for marketing.

Keywords: Distillate, banana, fermentation, liquor, innovation, Mype diversification and differentiation.

Introducción

La presente investigación consiste en la ejecución de un plan de negocio, cuyo propósito es la viabilidad del desarrollo de un nuevo producto natural a través de la innovación tecnológica para la obtención del destilado premium de plátano, de esta forma la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. pueda ofrecer un producto diferenciado que permita incrementar sus ingresos, además de aportar a la dinamización de la agroindustria local y nacional con la integración de actores en la fase productiva y comercial, permitiendo generar beneficios económicos conjuntos.

Los principales motivos que dieran pie al desarrollo de un nuevo producto, se enmarcan en relación al incremento por la demanda de licores a nivel nacional y la oportunidad que tiene la empresa de diversificar su producción incursionando en la industrialización de bebidas espirituosas. Además, de la oportunidad identificada de disponibilidad permanente de materia prima plátano, asimismo, estaría aportando al PBI del sector agrícola, generando puestos de trabajo que aportarán con la reducción de la pobreza regional.

La elaboración del plan de negocio, contempla la evaluación del sector industrial, el cual a pesar de las medidas impuestas por el gobierno a consecuencia de la pandemia del COVID-19, que afectó el crecimiento de las distintas actividades económicas del país, el sector productivo agropecuario mantuvo un dinamismo gracias a su vinculación con la oferta de productos de primera necesidad. Así como también, el sector de alimentos y bebidas relacionado a la producción contribuyen al crecimiento de la economía.

Los autores

CAPITULO I. GENERALIDADES

En el primer capítulo se analizan los antecedentes tomando como base fuentes internacionales, nacionales y locales, también se identifica el problema y oportunidades, además de la justificación del plan de negocios, definición del objetivo general y específicos. Se realiza la descripción del producto, sus características y beneficios como la propuesta de valor a ofrecer y finalmente se presenta las limitaciones que soportan la ejecución de este plan de negocio.

1.1. Antecedentes

La modernidad de las actividades económicas para satisfacer las necesidades de los clientes de hoy, sugiere a las empresas de los distintos tamaños la posibilidad de establecer nuevas estrategias para aumentar su capacidad empresarial de manera sostenible logrando crecimiento en lugar del estancamiento, en ese contexto, la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para crear, mejorar o sostener el crecimiento y el desarrollo en un entorno socioeconómico particular. También puede entenderse como la capacidad de producir productos y prestar servicios con mayor calidad y eficiencia que los competidores (Clavijo, 2020).

Entre los factores competitivos, se destaca que buscando ampliar la diversidad de ofertas, se debe considerar la diversificación operativa, en ese sentido, frente a la competencia constante en una misma industria o el poco aprovechamiento de recursos o relaciones empresariales, la diversificación es una medida arriesgada que puede producir beneficios.

Por lo tanto, la diversificación de productos que consiste en invertir en diferentes tipos de activos para disminuir el riesgo de pérdida de posicionamiento de mercado se presenta como una alternativa para mejorar los ingresos. Tal como refiere Villacampa (2020) en su artículo Branding & diseño, señaló que la diversificación “consiste en intentar conquistar y consolidarse en nuevos mercados mediante la creación de productos o servicios diferentes a los que ya se vendían. El riesgo es evidente, pero solo los valientes logran las mejores victorias” (p.1). esto en marco de las estrategias de la matriz ANSOFT, una herramienta de marketing.

Sobre esta base, la presente investigación tiene como objetivo la creación de valor para las operaciones de la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., la diversificación del portafolio de productos permitirá a la empresa incrementar la competitividad y los ingresos, haciendo sostenible el nuevo modelo de negocio.

1.1.1. A nivel internacional:

En Guayaquil, Ecuador, en el proyecto previo obtención del título de ingeniero industrial, en la tesis: Elaboración de alcohol etílico a partir del corazón de la mazorca de choclo, presentado a la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Ante el aumento de consumo de bebidas alcohólicas artesanales y los altos índices de enfermedades por ingesta de alcohol ilícito, el autor Chipre (2021) precisó que con el fin de satisfacer la demanda de bioalcohol, se realizó este estudio de búsqueda de residuos de materias primas agroindustriales para la obtención de alcohol a partir de una porción de residuos de mazorca de maíz; hasta el momento no se hizo uso de esta materia prima para la producción de alcohol y menos aún en la preparación de otras bebidas (p.2).

El motivo principal del estudio fue la elaboración de un licor a partir del corazón del maíz, mediante tratamiento físico químico, buscando la optimización de los desechos de materias primas agroindustriales. Se empleó una metodología científica en la cual se incluyeron técnicas de

observación y recolección de datos. El resultado del ensayo tras el uso de 16 y 8 lt. de mosto, el proceso de fermentación por un periodo de 72 horas con la adición de levadura *saccharomyces cerevisiae* y el control de los °brix, pH y °C, implicó en la obtención de 23% de rendimiento de alcohol etílico con una graduación alcohólica de 45,00 % v/v. Tras el análisis, el proyecto busca generar valor al residuo orgánico de la plantación de maíz, así como también aportar en la reducción de los índices de enfermedades producidas a causa del consumo de bebidas alcohólicas ilícitas.

En Bogotá, Colombia, se realizó un estudio detallando el potencial de la industria destiladora del país a través de la publicación de un artículo científico titulado: Obtención de licores destilados a partir de frutos exóticos nacionales, presentado a la Universidad de los Andes Colombia, donde Marín y Díaz (2018) señalaron que el propósito de su trabajo fue estandarizar el procedimiento para la obtención de licores destilados a partir del análisis de frutas exóticas locales, examinando el rendimiento fermentativo y la viabilidad económica del destilado en el mercado (p.4).

La metodología fue aplicada por fases, primero, selección de los mejores frutos según su disponibilidad y contenido de azúcares; segundo, etapa destilación piloto, donde se alistaron las materias primas para la preparación del mosto, efectuándose la fermentación, destilación y análisis del porcentaje de metanol. Como resultado obtuvieron bebidas espirituosas de higos y gulupa con un contenido alcohólico de 20 % v/v, licor de miel con 32 % v/v y ginebras de 40 % v/v. Tras una evaluación por especialistas (someliers) realizaron un análisis económico a 6 productos con características idóneas para ser comercializados en el mercado (Apéndice 1).

Llegaron a la conclusión que son rentables con una inversión inicial de entre 3% y 8% de la utilidad neta del primer año de operación, siendo un proyecto de inversión con retorno de corto plazo.

En Colombia, para optar el título de licenciado en administración económica y contable, desarrollaron el siguiente proyecto denominado: plan de negocio para la creación de una empresa productora y distribuidora de whisky con las fresas producidas en Pasto, Nariño; presentado a la Universidad Cooperativa de Colombia, donde los autores Pava y Rosales (2018) precisaron que el espíritu empresarial es una tendencia inevitable en el mundo actual, y también es un desafío para la academia cultivar profesionales y empresarios competitivos que puedan movilizar recursos y asumir riesgos, contribuyendo y fomentando el incremento de la economía del país a través del desarrollo de emprendimientos factibles en nuevas empresas (p.9).

La investigación realizada tiene como propósito crear un plan de negocio de producción y comercialización de whisky artesanal a base de fresas en la ciudad de Pasto. El planteamiento de la idea de negocio se dio en la búsqueda de dar solución a la falta de una industria licorera en la ciudad de Nariño, debido al posicionamiento de productos importados que no generan beneficios socioeconómicos. La metodología de investigación desarrollada fue inductiva, iniciando con el estudio cuantitativo de mercado para conocer la viabilidad del proyecto; continuando con el método de la observación y análisis de información e inferencias.

La evaluación económica financiera del proyecto determinó un requerimiento de inversión inicial de 334,815 pesos colombianos. Se concluye que el proyecto es económica y financieramente viable, presentando una rentabilidad porcentual neta del 32% y un retorno de inversión del 31% al año 1.

En Bogotá - Colombia, en la tesis titulada: Plan de Negocio de Ágora Drinks, presentado a la Universidad Internacional de la Rioja, el investigador Góngora (2018) declaró que el propósito de su investigación fue evaluar la ocasión de negocio que presenta el consumo de licores en Colombia, para identificar la posibilidad de establecer una

empresa encargada de la distribución y comercialización creando valor agregado para los clientes y asegurando la aceptación y participación en este mercado. Siendo importante destacar el valor agregado al momento del servicio no limitándose únicamente a la venta de bebidas, como lo hacen la mayoría de las empresas, por lo que es imperativo asegurar un seguimiento de inicio a fin que incluya información sobre el origen y flujo de procesamiento del producto (p 21 y 22).

Además, el estudio examina el desarrollo del análisis estratégico de diferentes factores, lo que sugiere que la industria del alcohol tiene un gran potencial debido a la alta tasa de consumo de bebidas embriagantes que permite la entrada de nuevos competidores especializados en distribución y comercialización. La estrategia de segmentación para la penetración del mercado se realiza a través de la identificación de variables como: geográfica, elección de la ciudad de Bogotá como centro de operaciones, y los acuerdos y alianzas estratégicas que se formarán con los fabricantes y principales distribuidores de licores, también como variable demográfica se tendrá como público objetivo a personas de 18 a 35 años, por concentrar el segmento con mayor potencial de consumidores, ofreciendo estrategias de promoción como las compras a través del sitio web y la inducción de un asesor comercial.

Las proyecciones financieras del proyecto estiman un margen de utilidad bruta de 25% en el primer año, 28% en años posteriores, una tasa interna de retorno de 19% y un activo neto de 47.403, haciendo viable el negocio.

1.1.2. A nivel nacional

En Lima, Perú, con el fin de obtener el grado académico de Bachiller en diversas carreras, realizaron el trabajo de investigación denominado: Elaboración y Comercialización de Destilado de Plátano, los autores Avellaneda et al. (2020) determinaron como objetivo del proyecto "Ofrecer un producto de alta calidad que se convierta en uno de los

preferidos del mercado de bebidas destiladas al 2026” (p. 67) siendo importante la investigación para las empresas peruanas que comercializan licores de alta calidad.

El trabajo desarrollado contempló un plan estratégico para el lanzamiento de un producto diferenciado, permitiendo que las empresas tengan mayor ventaja competitiva para la producción y comercialización de bebidas espirituosas, y aprovechar del incremento de consumo de licor que tenemos en últimos años (Apéndice 2).

En este sentido, los autores determinaron que las principales ventajas para los clientes de Nuna - licor de plátano es que, al asegurar un buen proceso de selección de la materia prima para obtener el grado alcohólico adecuado, no se agregará ningún otro insumo para enriquecer el destilado. Además, gracias a una destilación adecuada, se minimizará el alcohol metílico causante de resaca (Avellaneda et al, 2020).

En Lima, Perú, para optar el grado académico de bachiller en Ingeniería Industrial, desarrollaron la investigación denominada: Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de vodka a partir de papas nativas, los autores Montero y Pino (2020) refirieron que en la actualidad se realizan esfuerzos para promover la producción nacional y diversos insumos que brinda el país. Por lo tanto, la industrialización de papas nativas en licor convierte el producto como un potencial atractivo para el mercado nacional e internacional (p. 12).

En la investigación, proyectaron una demanda de acuerdo a una segmentación, donde decidieron abastecer el producto en la ciudad de Lima capital, dirigido al público objetivo de NSE A y B mayores de 18 años (Montero y Pino, 2020).

Para realizar un análisis del sector industrial utilizaron el modelo de las 5 fuerzas de Porter buscando explotar las oportunidades existentes en el mercado y mitigando así las posibles amenazas.

En Lima, Perú, para optar el grado de Maestro en Administración, a través de la tesis titulada: Plan de negocio para el lanzamiento al mercado de una marca de pisco artesanal premium y standard producido en el valle de Ica, el autor (Espejo, 2018) planteo como objetivo “Proyectar la viabilidad económica de lanzar un pisco Premium y un pisco Standard al mercado que ofrezca un mayor valor al consumidor final, local e internacional” (p.17), así mismo, apostaran por el uso de materia prima selecta, mano de obra calificada y especializada para obtener un producto final de alta calidad atractivo para un segmento del mercado.

Dar a conocer la viabilidad económica del lanzamiento de una marca de pisco Premium y un pisco standard el cual se puede ofrecer como propuesta y poder generar valor al consumidor local.

En la investigación se orientó la segmentación a dos segmentos socio económicos B y C1, buscando aprovechar el crecimiento de la población emergente, centros comerciales y otros giros de negocios vinculados a la comercialización de licores.

En Lima, Perú, para optar el título profesional de químico farmacéutico, se desarrolló la investigación denominada: Elaboración de una bebida alcohólica destilada a partir de *Opuntia ficus-indica* (L.) Miller procedente del distrito de San Bartolomé, Huarochirí, Lima; el autor Lima (2017) señaló que la bebida espirituosa obtenida en este estudio fue elaborada a partir del fruto tuna de la zona sierra. Asimismo, las bebidas alcohólicas se clasifican según las materias primas básicas utilizadas para su industrialización. (p. 18), Por ello, existen en el mercado muchos licores reconocidos, elaborados por distintas empresas, a partir de las diversas materias primas determinadas según el origen.

La diversidad y bajos precios de algunos frutos permite que la producción de destilados sea más económica posibilitando el mayor consumo de estos licores por personas con menores recursos.

Las diferentes empresas que incursionan e industrializan licores en Perú están obligadas a cumplir con los lineamientos que establece las normas técnicas peruanas de bebidas alcohólicas, donde se encuentran las definiciones, clasificaciones, requisitos, métodos y análisis, rotulado y envasado; a los cuales deben ceñirse para la producción y comercialización. El investigador, tomó como base los requisitos y parámetros para lograr a través de los múltiples tratamientos de fermentación y destilación, obtener un destilado de tuna con concentración de alcohol de 48,00 % v/v cumpliendo así con los requisitos físico químicos, aportando con las pautas técnicas para la elaboración de un destilado a base de fruta.

1.1.3. A nivel local

En Huancayo, Perú, para optar el título profesional de licenciado en administración, se desarrolló la investigación denominada: Influencia de los medios publicitarios en el comportamiento del consumidor de licores en la ciudad de Huancayo-2015. Donde el autor Ramos (2015) refirió de acuerdo a su investigación, los encuestados ciudadanos mayores de 18 años, los medios publicitarios en el comportamiento de los clientes tienen una influencia media del 33%, mientras que para un 64,2% la influencia es débil y para una minoría del 8,3% la influencia es alta. Demostrándose además que los factores culturales, sociales y psicológicos influyen en el comportamiento del consumo de alcohol en los clientes de la ciudad de Huancayo (p. 84).

A través de la investigación se validó que los medios publicitarios como: televisión, radio, internet, medios publicitarios tradicionales y alternativos, influyen moderadamente en el comportamiento y hábitos para el consumo de bebidas alcohólicas. Los factores culturales, sociales y psicológicos son determinantes en la influencia de consumo de licor.

En Huancayo, Perú, para optar el título profesional de economista, se desarrolló la siguiente tesis de investigación denominada: Creación de fábrica de vodka en la provincia de Huancayo, analizando la información estadística del consumo per cápita de licor a nivel internacional, nacional y local, en esta investigación se determinó la viabilidad comercial, económica y financiera para la creación de una fábrica de vodka en la provincia de Huancayo. El autor Rodríguez (2020) mencionó que:

Teniendo en cuenta los niveles de consumo de bebidas espirituosas como el pisco o el vodka y su popularidad en el mercado local, se ha optado por aprovechar nuestro producto representativo, la papa, para la elaboración de un producto de mejor calidad que pueda tomar un lugar en el mercado de bebidas espirituosas en la provincia de Huancayo. (p. 15)

En la investigación, determinaron como segmento la población de varones y mujeres entre las edades de 20 a 34 años, de niveles socio económicos A, B y C de la ciudad de Huancayo metropolitano como su público potencial para el consumo de vodka. (Rodríguez, 2020)

De acuerdo a lo vertido por el autor se puede evidenciar que existen factores positivos para la creación de una fábrica de vodka, y el retorno de la inversión es muy atractiva ya que solo en el tercer año llegarían a generar utilidades para la idea de negocio.

En Huancayo, Perú, para optar el título profesional de ingeniero en industrias alimentarias, se elaboró la siguiente investigación titulada: Efecto de tres niveles de concentración de levadura *Saccharomyces cerevisiae* cepa CH 158 SIHA en la fermentación del zumo de aguaymanto (*Physalis peruviana* L.), donde el autor Poma (2016) señaló “El objetivo fue determinar el efecto de la levadura *Saccharomyces cerevisiae* cepa CH 158 SIHA en la producción de etanol, consumo de sustrato, variabilidad de densidad, acidez volátil, acidez total y características sensoriales descriptivas” (p. 10). De los resultados del

análisis se puede deducir que la mayor concentración de levadura utilizada en el aguaymanto debió resultar en una mayor dilución de los azúcares que se pueden convertir en alcohol.

Menciona el autor que aprovechar los frutos naturales que están a punto de ser desechados, frutas que pasan los estándares como para la exportación, es ahí donde se tiene que aprovechar esta oportunidad para obtener este remanente que es muy útil y poder elaborar una bebida alcohólica fermentada.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

1.2.1. Problema

En la selva central, por su diversidad de productos agropecuarios, cuenta con un alto potencial para la industrialización y comercialización, sin embargo, estos recursos no son aprovechados en su totalidad porque los productores prefieren una comercialización tradicional sin agregar valor. Muchas empresas, sobre todo las Pymes, no realizan innovaciones tecnológicas que permitiría crear nuevos productos y/o transformar las ya existentes en otro mejor para satisfacer las necesidades del mercado, siendo sus limitaciones la inadecuada gestión empresarial, reducido nivel de capitalización en activos, disponibilidad de capital de trabajo, escaso asesoramiento, limitado plan marketing y no salir de su zona de confort.

Por lo señalado, se identificó como problema “la falta de diversificación de productos por la limitada innovación tecnológica” no permite que las empresas sean competitivas, afectando sus niveles de ingresos, el cual podría conllevar al cierre y/o desaparición del negocio.

Por esta razón, proponemos y realizaremos un plan de negocios orientado a la diversificación e innovación tecnológica para el aprovechamiento del plátano en el proceso productivo agroindustrial de la empresa “Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.”, permitiendo de esta manera mejorar sus niveles de competitividad e ingresos, y además, contribuirá al desarrollo de la localidad de Pichanaki a través

de la dinamización de la cadena productiva del plátano, generando fuentes de empleo directo e indirecto.

Con el lanzamiento de un nuevo producto, los actuales y nuevos clientes tendrán mayor alternativa de compra, haciendo que la empresa tenga la necesidad de realizar periódicamente innovaciones en su cartera de productos que oferta.

1.2.2. Oportunidad

Una de las oportunidades identificadas dentro de nuestra región Junín, específicamente en las provincias de Chanchamayo y Satipo, es la disponibilidad de materia prima (plátano) en volumen y distintas variedades como: palillo, bellaco, isla, seda, manzanita, bizcocho, etc. Siendo así que, el MINAGRI a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria (2020) en su boletín informativo señaló que en el país existen aproximadamente 160.000 hectáreas de plátano, con más del 70% concentrado en la región amazónica. Desde el año 2000 el Perú se ha convertido en uno de los principales exportadores de este fruto, brindando a los productores una mejor calidad de vida (p. 1).

Además, como proveedores de materia prima tenemos a productores organizados en asociaciones e individuales que comercializan en el mercado local plátano fresco, los mismos que son condicionados por acopiadores intermediarios quienes fijan de manera unilateral el precio de los racimos, afectando los ingresos económicos y deterioro de calidad de vida de los productores.

Una segunda oportunidad identificada proviene de los derivados del plátano, que se producen y comercializan en harina y chifles (dulces y salados) de forma tradicional, siendo limitado su diversificación, como la elaboración de vinos, destilados o cerveza artesanal de plátano, donde se evidencia un alto potencial por explotar, frente al incremento de la demanda de consumo de licor que tenemos en los últimos años.

En el reporte periodístico del diario La República, se informó que el consumo de bebidas alcohólicas se elevó durante la cuarentena por la pandemia de la COVID-19 en el país, referente a este tema el diario La República (2020) refirió que el consumo de alcohol en todo el país ha aumentado desde que se declaró el estado de emergencia a mediados de marzo del 2019. Así lo reveló un estudio del Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Sustancias (CEDRO), que concluyó que el 15 por ciento de los peruanos había aumentado su consumo de alcohol durante la cuarentena (p. 1).

Finalmente, como tercera oportunidad se identificó una nueva tendencia en el rubro de alimentos y bebidas: Las micro destilerías, conocidas también como destilerías artesanales especializadas en la producción de licores y lotes pequeños. Actualmente como consecuencia de la pandemia el negocio de los licores se ha reinventado y tal cual existe demanda para cervezas artesanales, se incrementó la demanda por licores espirituosos e interés por las pequeñas empresas que valoran y comunican la importancia de los destilados, que producen lotes mínimos y de calidad, además de tener el control sobre sus operaciones.

Oportunidades que claramente existen, como la disponibilidad permanente de la producción de plátano en la zona de origen de la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., así como el potencial de mayor consumo de licores y las nuevas tendencias de consumo por parte de nuevos usuarios, representan una gran ventaja para incursionar en el perfeccionamiento de la materia prima para obtener un destilado de plátano de alta calidad como producto diversificado.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

1.3.1. Justificación Teórica.

Las localidades de selva central, tienen un alto potencial para impulsar la agro industrialización, sin embargo, las empresas presentan limitantes en innovación tecnológica que no permite impulsar la diversificación de

productos, muchas empresas iniciaron sus actividades de manera empírica promovidos por la necesidad de generar un autoempleo.

Implementar una política de diversificación, permite que las empresas incursionen y se consoliden en nuevos mercados, en este sentido, la diversificación empresarial, también conocida como diversificación de mercado, es una estrategia destinada a expandir el mercado potencial de una empresa mediante la creación de nuevos productos o servicios (Forero, 2021).

Con el plan de negocios que proponemos, demostraremos que, a través de la diversificación de productos, la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. reducirá el riesgo a través de la inversión en diferentes líneas de producción y en el largo plazo asegurar la continuidad de la empresa con la fabricación de nuevos productos que estén de acuerdo a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes.

Asimismo, el presente trabajo servirá de apoyo para futuras investigaciones relacionadas a la industrialización de productos naturales, porque demostraremos la viabilidad de emprender en una nueva línea de negocio que sea aplicable a cualquier otra cadena productiva de frutas.

1.3.2. Justificación Práctica

Para nosotros es un reto generar valor a la gestión empresarial de Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., porque en la actualidad evidencia un bajo nivel competitivo, siendo necesario potenciar la diversificación de productos a través de innovación tecnológica, desarrollar un plan estratégico, capacitación a trabajadores, implementar un plan de marketing y tomar decisiones financieras asumiendo riesgos que ayuden a potenciar la empresa frente a competidores.

Los resultados del presente plan de negocios permitirán desde el lado económico, la estandarización del destilado de plátano como nuevo producto, determinar y establecer los costos de producción, incrementar

la oferta del destilado de plátano, contribuir al crecimiento del sector comercio y agrícola de la Región Junín, y generar puestos de trabajo directo e indirecto

Desde el punto de vista social, con el proyecto se desarrollará transferencias tecnológicas en beneficio del 100% del equipo técnico de trabajo, se brindará a los clientes un producto libre de alcoholes superiores congéneres, metanol y se combatirá a la producción y venta de licores adulterados.

De otro lado, es necesario impulsar la cadena productiva de plátanos en selva central, considerando la generación de clusters para la producción de destilado, interviniendo productores de plátano, empresas industrializadoras, proveedores de insumos (envases, cajas y botellas), distribución y consumo.

Asimismo, es importante resaltar que, a través del proyecto, buscamos preservar el medio ambiente, aprovechando al 100% la merma productiva por efecto de la sobre maduración de la fruta (plátano) y reducción de la generación de residuos sólidos en un 10%, incrementando la generación de abono orgánico con la cáscara y el reciclaje de envases de vidrio y cartones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollo de un plan de negocios que permita proponer, analizar y determinar la factibilidad para desarrollar un producto diferenciado “Destilado de Plátano Premium” en la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno interno y externo de la industria en la que se desarrolla el plan de negocios para identificar oportunidades y amenazas que puedan afectarla.
- Realizar estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores en Huancayo metropolitano.

- Desarrollar un estudio de ingeniería de proyecto delineando aspectos relacionados a los procesos internos, costos operativos, infraestructura y localización ideal para el plan de negocio.
- Desarrollar el plan estratégico de la empresa recomendando una mejor visión, misión, objetivos estratégicos y ventajas competitivas para el plan de negocio.
- Desarrollar un plan de marketing, en el que se definan las estrategias de venta y promoción.
- Desarrollo de análisis de viabilidad económica del plan de negocio.

1.5. Descripción del Producto o Servicio

La idea de este plan de negocios nació del intercambio de experiencias y conocimientos entre colegas de estudio, sobre el aprovechamiento de la biodiversidad de productos propios de nuestra región, y de los conocimientos adquiridos a través de los años en gestión empresarial.

Por tal motivo, decidimos aplicar esta investigación a una compañía que tienen relación con el trabajo de uno de los integrantes, siendo seleccionada la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., Mype del sector agroindustrial especializada en la industrialización y comercialización de productos de origen de la selva peruana como son: Café molido, pasta de cacao y chifles (salados y dulces).

El presente plan de negocio se desarrolla en el campo de la industria de bebidas alcohólicas, refiriéndose principalmente a establecer un procedimiento para la producción de aguardiente proveniente de variedades de plátano de descarte (largo inguiri y bizcocho), controlando la conversión de almidón en azúcares fermentables y a su vez, estos en alcohol (etanol) para obtener una bebida alcohólica con graduación no menor al 40% v/v.

El producto persigue instrucciones estipuladas en la norma técnica peruana 211.010 2015 para la elaboración de aguardientes, de esta manera se selecciona la materia prima separando los plátanos que presente pudrición, para posteriormente ser lavados y pelados, se estruja la pulpa y se

acondiciona agua a 90° C, para iniciar con el proceso de maceración, donde la mezcla después de un periodo de tiempo de 6 horas obtendrá entre 19 a 20 grados brix aproximadamente, el jugo del mosto posterior a un segundo estrujado es fermentado por un periodo de 6 días mantenido a una temperatura de 28 a 30 °C, posteriormente el destilado se obtiene luego de calentar a temperatura de ebullición el mosto, y condensar sus vapores usando como refrigerante agua fría.

1.5.1. Características de destilado de plátano

- Marca: Cambur Golden
- Origen: Pichanaki – Chanchamayo.
- Tipo de Fermentación: Anaeróbica.
- Tipo de Destilación: Destilación en olla de inox.
- Volumen de Alcohol: 40%.
- Presentación: Envase de 500 ml.
- Proceso: semi industrial.
- Apreciación visual: de buen brillo, con limpidez, de color transparente.
- Apreciación Gustativa: de sabor suave, con un balance de dulzor propio del plátano.
- Apreciación olfativa: intenso con carácter frutal.
- Permanencia: Final en boca placentero y de buena persistencia.

1.5.2. Beneficios

El destilado Cambur Golden es 100% pulpa de plátano, la fruta contiene vitamina B, carbohidratos y potasio, brinda una combinación ideal para la producción y recuperación de energía en las personas, y lo que, en el marco de un consumo moderado del licor no perjudicaría la salud.

También es genial para combatir alergias, ante posibles resfriados o dolor de garganta, siendo un método casero hervir un poco de agua con el destilado de plátano, más unas gotas de limón, convirtiéndolo en un remedio eficaz.

Otro beneficio es su aporte a la digestión, donde posterior a la ingesta de alimentos concentrados en grasas, una copa del destilado ayuda a equilibrar la flora intestinal y a regular su funcionamiento.

Finalmente, como todo destilado aporta a la generación de HDL o colesterol bueno, contribuyendo con su consumo moderado a una buena salud.

1.5.3. Business Model Canvas

Para plasmar nuestra idea de negocio en la presente investigación, que nos ayude a comprender rápidamente cómo Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. reinventará sus estrategias para mejorar su gestión y procesos de acuerdo a la necesidad del segmento de mercado del sector de licores al cual se dirigirá, utilizamos la herramienta Business Model Canvas, desarrollada por los autores Osterwalder & Pigneur (2011) quienes refirieron que “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.17), siendo utilizada esta herramienta como guía mundial para establecer los modelos de negocios.

Se presenta el lienzo para el destilado premium de plátano, detallando los nueve ejes:

Tabla 1

Lienzo Business Canvas – Destilado Premium de Plátano.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas con universidades para el fortalecimiento de habilidades con capacitaciones continuas a los colaboradores del área de industrialización y ventas. (1A)(1R) • Buscar alianzas con organizaciones proveedoras de materias primas, insumos y envases. (3A)(2R) • Buscar alianzas con los programas de apoyo a la comercialización como: Ministerio de Producción, Cámara de Comercio, Gerencias de Desarrollo Económico Regionales y Municipales. (2A)(1A) • Buscar alianzas con Institutos técnicos para capacitación en el uso y mantenimiento de Maquinarias. (1A) (3R) 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrialización estandarizada. (1) • Venta por redes sociales (app), telefónica y mensajería a clientes directos. (2) • Acopio de materia prima. (5) • Canal de venta para pequeños y medianos distribuidores. (4) • Operaciones logísticas. (6) • Promociones y ofertas por días festivos. (7) • Videos inductivos de fusiones con el producto. (8) • Gestión administrativa y contable. (3) <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad permanente de materia prima (plátano). (2) • Trabajadores del área comercial capacitado. (1) • Disposición suficiente de stock. (6) • Equipos y maquinarias de alta tecnología (bio reactor, destilador). (3) • Rapidez en el servicio. (8) • Local de almacenamiento y distribución. (5) • Registro sanitario, autorizaciones municipales. (4) • Redes sociales eficientes. (7) 	<p>Empresa del Sector Agroindustrial</p> <p>“Lograr diversificar la cartera de productos de Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., brindando un producto diferenciado destilado premium de plátano”.</p> <p style="text-align: center;">&</p> <p>Para satisfacer el deseo de elegir y consumir un licor nuevo e innovador, sin la preocupación de que sea adulterado y cause daño a la salud.</p> <p style="text-align: center;">&</p> <p>Otorgando el beneficio de alternativa de consumo, ayudando en la producción de energía, a combatir alergias, aportando en la digestión, a la producción colesterol bueno (HDL) y contribuyendo a la felicidad.</p>	<p>A través de asistencia personalizada, respuesta a la demanda de forma presencial y/o comunicación telefónica</p> <p style="text-align: center;">&</p> <p>Servicios automáticos, con el desarrollo de campañas de marketing en nuestras redes sociales.</p> <p style="text-align: center;">Canales</p> <p>Canal empresas distribuidoras (licorerías, bodegas, discotecas, restaurantes, otros), a través de promotores de ventas y comunicación boca a boca.</p> <p style="text-align: center;">&</p> <p>A través de degustaciones en eventos especializados (ferias de bebidas y licores), mediante publicidad en afiches y banners.</p> <p style="text-align: center;">&</p> <p>Canal de venta online, a través de redes sociales (Facebook, Instagram).</p>	<p>PUNTOS DE DOLOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me duele tener muchas opciones de licores y no saber cuál elegir. • Me atemoriza comprar bebidas y licores adulterados. • Me duele no haber disfrutado nuevas experiencias en bebidas y licores. • Me preocupa no tener un producto bebible para combatir el frío. • Me duele no tener una bebida natural refrescante. <p style="text-align: center;">&</p> <p>Jóvenes y adultos de estilos de vida sofisticados, modernas y progresistas.</p> <p style="text-align: center;">&</p> <p>Hombres y mujeres de 20 a 54 años de edad, con capacidad adquisitiva, de la provincia de Huancayo Metropolitano</p>
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTE DE INGRESOS		

<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la mercadería, insumos y envases. • Adquisición de maquinarias • Costo de producción • Remuneraciones (sueldos, seguro) • Actividad operativa (transporte, servicios básicos, depreciación, mantenimiento y reparación, impuestos, etc.) • Gastos administrativos y de ventas, licencias, permisos y otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por venta del producto – destilado premium de plátano. • Ingresos por negociaciones con los potenciales socios: distribuidores de bebidas, licorerías, bares, otros. • Formas de pago en efectivo, con tarjeta de crédito y/o transferencia bancaria y/o por aplicativo como yape, lukita, tunki.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

A. Segmento de Clientes

Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., está enfocado a las familias peruanas por la gama de productos que dispone como café, cacao y chifles.

El presente plan de negocio que se orienta a la diversificación de la cartera de productos dirigido al sector de consumo de licores, atenderá al segmento de mercado diversificado, donde las actuales actividades y las nuevas por implementar no están relacionados.

A continuación, se presenta los puntos de dolor que representan las necesidades básicas de los clientes que deben cubrirse, como:

- Me duele tener muchas opciones de licores y no saber cuál elegir.
- Me atemoriza comprar bebidas y licores adulterados.
- Me duele no haber disfrutado nuevas experiencias en bebidas y licores.
- Me preocupa no tener un producto bebible para combatir el frío.
- Me duele no tener una bebida natural refrescante.

El segmento está conformado por varones y mujeres, entre las edades de 20 a 54 años, con capacidad adquisitiva de los NSE A, B y C, con estilos de vida sofisticados, modernas y progresistas, específicamente de la provincia de Huancayo metropolitano compuesto por los distritos de El Tambo, Huancayo y Chilca.

B. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se plantea para satisfacer las necesidades identificadas es: “Lograr diversificar la cartera de productos de Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., brindando un producto diferenciado destilado premium de plátano”. Buscando satisfacer el deseo de elegir y consumir un licor nuevo e innovador, sin la preocupación de que sea adulterado y cause daño a la salud,

y además beneficie con su consumo, ayudando en la producción de energía, a combatir alergias, aportando en la digestión, a la producción colesterol bueno (HDL) y contribuyendo a la felicidad.

C. Canales

Podremos llegar a los potenciales clientes a través de 3 canales cubriendo la comunicación, distribución y venta del destilado premium de plátano: (1) Canal empresas distribuidoras (licorerías, bodegas, discotecas, restaurantes, otros) y comunicación boca a boca. (2) A través de degustaciones en eventos especializados (ferias de bebidas y licores), mediante publicidad en afiches y banners. (3) Canal de venta online y a través de redes sociales (facebook, instagram y whatsapp).

D. Relación con los Clientes

Buscando atender de mejor manera al segmento de clientes, se eligieron las siguientes categorías de relación: soporte personalizado, respuesta a la demanda de forma presencial y/o comunicación telefónica. Además, con el crecimiento de los servicios automatizados, se desarrollará campañas de marketing en redes sociales promocionando la marca y el producto.

E. Fuente de Ingreso

La empresa generará ingresos debido a la venta de destilados de manera directa, por negociaciones con potenciales socios que demanden considerables volúmenes de compras: distribuidores de bebidas, licorerías, bares, otros. Siendo las formas de pago en efectivo, con tarjeta de crédito y/o transferencia bancaria y/o a través de aplicativos como yape, lukita y tunki.

F. Recursos Claves

Se contará con personal comercial capacitado, así como suministro permanente de materia prima (plátano), equipos y maquinas suficientes para el proceso de destilación, se obtendrá registro sanitario del producto, además de acondicionar un ambiente de

almacenamiento y distribución para agilizar servicios contando con stock suficiente, y se promocionará por redes sociales.

G. Actividades Claves

Para lograr el posicionamiento del producto, es necesario tener en cuenta la estandarización de los procesos del destilado para la generación de garantía (calidad), complementándose con la gestión de venta por redes sociales (app), telefónico y de mensajería para clientes directos, además de un canal de venta para socios considerados pequeños o medianos promotores (distribuidores de bebidas, licorerías, bares, otros.). Así mismo, se logrará gestionar el proceso logístico de forma que se tenga en cuenta desde el acopio de materia prima, por otro lado, se realizarán promociones de marketing virtual orientado a los clientes objetivos, fomentando ofertas por días festivos volviendo atractiva la compra, entrega rápida y eficiente. Finalmente, se contempla el desarrollo de videos inductivos con bartenders donde se muestren preparaciones con el destilado de plátano.

H. Socios Claves

Nuestros socios claves dentro de la cadena de suministro serán: (1) universidades para el fortalecimiento de habilidades con capacitaciones continuas a los colaboradores del área de industrialización y ventas. (2) Con organizaciones proveedoras de materias primas, insumos y envases. (3) A través de los programas de apoyo a la comercialización como: Ministerio de Producción, Cámara de Comercio, Gerencias de Desarrollo Económico Regionales y Municipales. (4) Con institutos técnicos para capacitación en el uso y mantenimiento de maquinarias.

I. Estructura de Costes

Los costos en los que se incurrirá para este negocio son: costos de materia prima e insumos, adquisición de maquinarias, costo de producción, tramite de registro sanitario, remuneración (sueldos de

todo el personal, seguros), actividad operativa (transporte, alquiler de almacén, servicios básicos, depreciación, mantenimiento y reparación, impuestos, etc.), gastos administrativos y de ventas, licencias, permisos y otros.

1.6. Alcance y Limitaciones de la Investigación

Por restricciones gubernamentales a causa de la pandemia del covid-19 (atención al público y número de aforo) no se pudo disponer de accesibilidad a las bibliotecas de las universidades, BCR, INEI y otros, el cual limitaron para la disponibilidad de información de libros que nos permitan elaborar un mejor antecedente sobre la producción y comercialización de destilado de frutas. Asimismo, esta restricción no permitió obtener información secundaria (reportes estadísticos) como: volumen de producción de plátano por localidades, PBI por sectores, consumo de licores por regiones, entre otros, que limitan elaborar cuadros estadísticos para un mejor sustento de la identificación del problema.

Como alcance se resalta la fase de preparación e implantación del plan de negocio que se implementará en la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., mismo que comprenderá por un periodo de 5 años iniciando el año 2022 y culminando el 2026.

CAPITULO II. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

En este capítulo se realizará un análisis actualizado de la Industria donde se desenvolverá la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.; asimismo, se medirá el nivel de competencia de la empresa empleado las 5 Fuerzas de Porter (rivalidad entre competidores existentes, posibles competidores, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores). A través de la Matriz de Perfil Competitivo identificaremos a los principales competidores de la empresa, calificándolos en función a factores claves de éxito. Seguidamente se realizará el análisis PESTEL para determinar las oportunidades y amenazas existentes en el país.

2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria

En el año 2019, la economía peruana registró indicadores macroeconómicos favorables como: Estabilidad monetaria, alto nivel de reservas internacionales y una baja deuda pública, los cuales hubieran permitido un mayor crecimiento. Sin embargo, al cierre del año 2019, se tuvo sólo un crecimiento de 2.2%, debido a factores externos como: la tensión comercial entre los Estados Unidos y China que incrementó la incertidumbre afectando al crecimiento de la economía mundial, y factores internos como la disminución del PBI de los sectores de pesca, manufactura y minería e hidrocarburos de nuestro país. Para CEPAL (2019) el crecimiento económico en Perú se desaceleró a 2,3% en 2019, en comparación con 4,0% en 2018. Esto se debe al deterioro de las condiciones externas e internas (p.1).

En el año 2020, el PBI nacional se contrajo en 11,12%, producto de la emergencia sanitaria mundial y la promulgación de estado de emergencia

nacional a consecuencia de la pandemia del COVID – 19, se afectaron las distintas actividades económicas del país, disminuyendo la demanda interna y las gestiones de negociación internacional que aportan a nuestra economía, la caída de las inversiones públicas y privadas, la reducción de exportaciones e importaciones de bienes de consumo, además, el aislamiento social obligatorio, tuvo como resultado la contracción del PBI nacional, siendo esta disminución la mayor caída registrada en los 30 últimos años.

Sobre este tema, CEPAL (2020) señaló lo siguiente: “El 2020, la recesión en el Perú fue inducida por la pandemia derivada de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), la cual situó al país como uno de los más golpeados del mundo” (p.1)

Al cierre del I Trimestre del año 2021, la economía peruana registró un crecimiento del 3.8 %, sin embargo, este crecimiento se vería afectado por la situación político económica que afronta el país, la inestabilidad del actual gobierno, afectará el crecimiento económico, mayor devaluación de la moneda nacional (incremento del tipo de cambio), incremento de la inflación y contracción de la demanda interna.

Tabla 2.

PBI del Perú.

PBI PERU (2017 - 2021)	
AÑOS	%
2017	2.50
2018	4.00
2019	2.20
2020	-11.10
2021 ⁽¹⁾	3.80

Fuente. Tomado y adaptado de Memoria anual 2020 – BCRP

De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (2020), “La reducción del PBI por sectores productivos fue casi generalizada, excepto en los rubros agropecuario y pesca. La producción primaria tuvo una caída de 7,7 por ciento, mientras que la actividad no primaria se contrajo en 12,1 por ciento” (p. 16)

Con la excepción de los sectores de la agricultura y la pesca, la caída del PIB en el sector manufacturero fue mayoritariamente generalizada. La actividad manufacturera primaria cayó 7,7%, mientras que la actividad no subyacente cayó 12,1%.

El PBI manufactura del sector no primario para el año 2020 disminuyó en 17.3% afectado básicamente por las prolongadas cuarentenas que dispuso el gobierno a consecuencia de la pandemia del COVID-19.

Tabla 3.

PBI por sectores económicos.

Cuadro 4					
PBI POR SECTORES ECONÓMICOS					
(Variaciones porcentuales reales)					
	2018	2019	2020	Promedio 2001-2010	Promedio 2011-2020
PBI Primario	3,5	-0,9	-7,7	4,2	2,5
Agropecuario	7,7	3,5	1,3	3,5	3,6
Pesca	47,7	-17,2	2,1	1,0	2,4
Minería metálica	-1,7	-0,8	-13,5	5,6	2,4
Hidrocarburos	0,0	4,6	-11,0	5,4	-1,0
Manufactura	12,9	-8,5	-2,6	1,3	2,9
PBI No Primario	4,1	3,1	-12,1	6,0	2,4
Manufactura	3,4	1,0	-17,3	7,1	-1,2
Electricidad y agua	4,4	3,9	-6,1	5,7	4,0
Construcción	5,3	1,4	-13,9	9,0	1,3
Comercio	2,6	3,0	-16,0	6,2	2,1
Total Servicios	4,4	3,6	-10,3	5,4	3,3
Producto Bruto Interno	4,0	2,2	-11,1	5,6	2,4

Fuente: INEI y BCRP.

Fuente: Tomado de BCRP, 2020.

Considerando que la manufactura no primaria es el sub sector de mayor representatividad e importancia y donde se encuentra una diversidad de ramas como alimentos y bebidas, textiles, entre otros, para el año 2020, reportó una caída del -17,3%, debido a las restricciones de movilidad y producción durante el segundo trimestre (BCRP, 2020).

Figura 1

Variación % PBI Manufactura No Primaria.



Fuente: Tomado de BCRP, 2020.

De acuerdo con lo señalado por el BCRP (2020) las industrias relacionadas con el consumo masivo cayeron 9,0% y fueron las menos afectadas por el brote. Las mismas llegaron a ser las primeras en reabrir incluyendo productos de primera necesidad como medicamentos, artículos de tocador y productos de limpieza que han visto una mayor demanda durante la pandemia. Asimismo, dentro de estas ramas, muebles y bebidas alcohólicas se recuperaron rápidamente y mostraron un crecimiento positivo durante el año. Las industrias relacionadas con insumos cayeron un 17,2% debido a la menor producción de productos con base en madera, cuero, vidrio, papel, imprenta y más. La producción de prendas de vestir, hilados, telas, acabados y fibras artificiales cayó debido a la menor demanda externa debido a la pandemia, y las industrias relacionadas con la exportación cayeron un 25,1 % (p. 26).

Tabla 4.

Crecimiento de la manufactura.

Cuadro 11				
CRECIMIENTO DE LA MANUFACTURA NO PRIMARIA POR TIPO DE BIENES				
(Variaciones porcentuales reales)				
	2018	2019	2020	Promedio 2011-2020
Consumo masivo	2,4	1,9	-9,0	0,1
Productos lácteos	0,9	5,8	-1,6	0,6
Panadería	-0,9	18,2	8,9	3,7
Aceites y grasas	2,3	3,2	-7,9	2,5
Productos alimenticios diversos	3,4	0,9	-7,2	0,7
Cerveza y malta	-0,1	0,6	-25,7	-2,6
Bebidas gaseosas	-10,4	14,7	-19,9	-0,9
Prendas de vestir	6,9	-1,7	-36,2	-5,8
Calzado	-29,1	-21,9	-29,2	-9,8
Muebles	8,0	6,5	16,9	2,3
Otros artículos de papel y cartón	-4,5	-8,3	-7,7	0,2
Productos de tocador y limpieza	3,8	-1,1	3,7	1,5
Productos farmacéuticos	4,0	0,4	10,1	0,5
Manufacturas diversas	22,2	-0,9	-48,3	-0,3
Insumos	4,5	0,2	-17,2	-1,7
Harina de trigo	3,5	11,4	-0,5	1,3
Otros productos textiles	-2,9	-8,7	-12,4	0,9
Madera procesada	13,9	6,6	-28,8	-4,7
Papel y cartón	6,6	2,0	-25,2	-5,2
Envases de papel y cartón	19,3	2,6	1,5	4,6
Actividades de edición e impresión	-4,0	-12,2	-39,5	-10,2
Sustancias químicas básicas	-0,7	1,6	1,8	5,1
Explosivos, esencias naturales y químicas	10,3	-4,7	-25,2	1,7
Caucho	-10,8	0,5	-40,1	-7,0
Plásticos	4,5	5,2	-7,8	2,6
Vidrio	3,0	-8,3	-23,9	-8,2
Orientados a la inversión	5,5	2,9	-27,1	-2,3
Industria del hierro y acero	1,8	1,4	-21,5	3,1
Productos metálicos	11,7	7,2	-22,6	-0,7
Maquinaria y equipo	-10,4	-8,0	-28,4	-2,8
Maquinaria eléctrica	28,5	-12,0	-35,2	-3,0
Material de transporte	-7,0	5,3	-40,3	-9,6
Pinturas, barnices y lacas	3,5	-4,0	-17,1	-2,2
Cemento	0,9	4,5	-16,6	-1,4
Materiales para la construcción	2,3	2,8	-37,5	-6,1
Servicios industriales	11,2	9,1	-46,7	-2,6
Orientados al mercado externo	0,1	-2,8	-25,1	-2,6
Conservas de alimentos	4,8	7,5	4,0	1,7
Fibras sintéticas	8,3	-25,2	-14,2	-2,3
Hilados, tejidos y acabados	-5,9	-8,6	-29,5	-4,2
Tejidos y artículos de punto	-4,2	-1,5	-33,5	0,8
Prendas de vestir	6,9	-1,7	-36,2	-5,8
Total manufactura no primaria	3,4	1,0	-17,3	-1,2

Fuente: PRODUCE.

Fuente: Tomado de BCRP, 2020.

Del mismo modo, en la memoria anual del BCRP (2020) refirieron que en el año 2020, el sector agropecuario se mantuvo boyante durante la pandemia gracias a sus vínculos con la provisión de artículos de primera necesidad, con un crecimiento interanual del 1,3 %. Este resultado mitigo la caída en el consumo de carne de ave durante la pandemia. En particular, la industria ha seguido creciendo en los últimos 16 años. El crecimiento sostenible del sector agropecuario en la segunda década del siglo XXI (3,6 %) se basa en una agricultura orientada a la exportación (7,2 %), la ganadería (4,0 %) y a un nivel moderado en cultivos para el mercado interno (2,4%) (p.17).

Tabla 5.

Producción Agropecuaria.

Cuadro 5				
PRODUCCIÓN AGROPECUARIA				
(Variaciones porcentuales reales)				
	2018	2019	2020	Promedio 2011-2020
A. Producción agrícola	9,6	2,7	3,1	3,6
<u>Orientada al mercado interno</u>	<u>8,4</u>	<u>-1,2</u>	<u>2,4</u>	<u>2,4</u>
Papa	7,4	5,0	1,1	3,7
Arroz cáscara	17,1	-10,3	7,3	1,9
Cebolla	-10,9	-1,2	-5,1	-1,8
Mandarina	18,0	4,5	4,4	9,0
Naranja	0,9	1,4	8,6	3,4
Tomate	14,9	-20,4	1,0	-1,0
Plátano	10,8	2,6	2,4	1,4
Yuca	3,6	3,0	3,9	0,7
Ajo	10,8	-21,0	9,0	3,7
Limón	53,9	12,0	4,8	3,2
Piña	10,9	3,1	4,9	6,7
<u>Orientada a la agroindustria</u>	<u>8,5</u>	<u>3,9</u>	<u>-11,5</u>	<u>0,1</u>
Maíz amarillo duro	1,3	0,4	-11,4	-1,3
Algodón rama	89,4	27,6	-65,9	-11,3
Palma aceitera	9,2	1,2	-1,3	12,2
Caña de azúcar	10,0	5,5	-4,0	0,6
<u>Orientada a la agroexportación</u>	<u>12,2</u>	<u>9,5</u>	<u>7,9</u>	<u>7,2</u>
Café	9,6	-1,7	2,3	2,9
Espárrago	-5,9	-1,1	2,0	0,8
Uva	0,1	-0,9	15,0	10,1
Palta	8,1	13,4	15,5	13,6
Mango	-2,1	12,9	15,6	0,9
Cacao	10,5	5,3	6,9	12,5
Quinua	10,3	3,1	11,9	9,3
Arándano	62,1	74,4	22,0	n.d
B. Producción pecuaria	5,8	4,1	-1,6	4,0
Ave	7,5	4,5	-2,0	5,4
Huevo	8,9	8,0	1,9	5,7
Porcino	4,6	5,0	-2,0	3,9
Leche	2,7	2,6	0,8	2,4
C. SECTOR AGROPECUARIO 1/	7,7	3,5	1,3	3,6

1/ Incluye el sector silvícola.
Fuente: INEI y Ministerio de Agricultura y Riego.

Fuente: Tomado de BCRP, 2020.

Asimismo, al 2019 debido a cambios climáticos y a la mala distribución de recursos hídrico, afectó a toda la producción del plátano, del 2018 que registra una producción de 10.8% disminuyó a 2.6% para el año 2019, y al cierre del año 2020 debido a las restricciones y cuarentenas por la pandemia del covid-19 se agudizó la producción de plátano, llegando a disminuir hasta el 2.4%. (BCRP, 2020)

2.2. Análisis del Sector Industrial

Las actividades económicas se realizan para satisfacer las necesidades de las personas, mediante la creación de bienes y servicios, clasificándose en: Primarias, se encargan de la explotación de los recursos naturales para obtener materias primas. Secundarias, se encargan de transformar las

materias primas en productos manufacturados y Terciarias, se encargan de satisfacer las demandas de servicios de la población.

Sobre este mismo tema, EAE Business School (2022) mencionó que el sector secundario o industrial: comprende todas las actividades económicas de un país que involucran la extracción de materias primas y la transformación industrial en bienes o mercancías, tanto como base para la elaboración de nuevos productos como para el abastecimiento directo a las necesidades asociadas a los distribuidores y comerciantes, en particular desde el surgimiento y expansión del modelo de negocios B2C (Business to Consumer), apoyado por la revolución que trajeron las nuevas redes de internet, adscritos al sector terciario.

El sector secundario o industrial se divide en dos subsectores: extractivo (industrias mineras y petroleras) y de transformación (envasado, envasado, manipulación y transformación de materias primas y/o productos semielaborados) (p. 1).

El sector alimentos y bebidas que están relacionado a la producción agroindustrial, tiene como principal destino de mercado al consumo interno. Al respecto en el boletín de producción manufacturera elaborado por el Ministerio de la Producción (2021) señaló que los subsectores principales y no principal contribuyeron positivamente a la producción nacional. El buen desempeño del principal subsector está relacionado con el aumento de la producción pesquera (153,8%). Por su parte, el comportamiento positivo del sector no primario se explicó por el crecimiento de los bienes de consumo (75,7%) y los bienes intermedios (116,8%). El crecimiento fue menor por el crecimiento de bienes de capital (318,4%) y servicios (305,9%) (p.4).

Tabla 6.

Clasificación de la Industria.

	Código	Descripción de categorías de la CIU
Sección	C	Industrias manufactureras

División	11	Elaboración de bebidas no alcohólicas y agua mineral, la elaboración de bebidas alcohólicas obtenidas principalmente por fermentación, como cerveza y vino, y la elaboración de bebidas alcohólicas destiladas
Grupo	110	Elaboración de bebidas
Clase	1101	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas. Esta clase comprende las siguientes actividades: - Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, ginebra, "mezclas", etcétera. - Mezcla de bebidas alcohólicas destiladas. - Producción de aguardientes neutros. No se incluyen las siguientes actividades: - Elaboración de alcohol etílico; Elaboración de bebidas alcohólicas no destiladas; Embotellado y etiquetado.

Fuente: Tomado y adaptado de INEI, (2022).

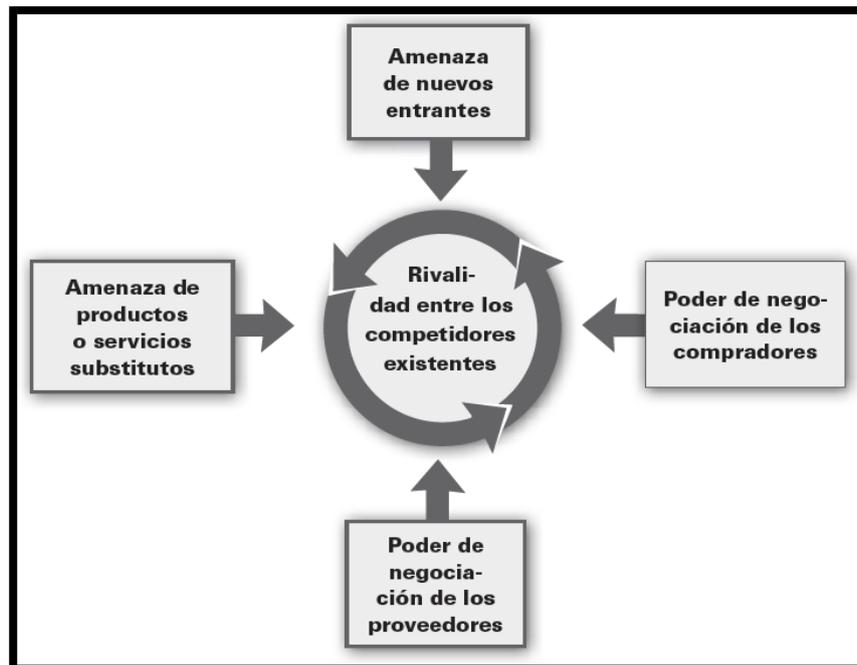
2.2.1. Matriz del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta de marketing que utilizan varias empresas para determinar el nivel de poder y competitividad dentro del sector al que pertenece, permitiéndoles hacer un análisis sobre las oportunidades y amenazas para elaborar una estrategia que permita maximizar los recursos a fin de determinar si es rentable impulsar la creación de una empresa.

Se aplicará esta matriz para determinar en qué situación se encuentra la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. en el sector agroindustrial, de acuerdo a la muestra de la figura 2.

Figura 2.

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Fuente.

Tomado de Harvard Business Review, Michael E. Porter, (2008)

Referente a este tema, Bello (2022) en su blog de Marketing Digital referenció las 5 fuerzas de Michael Porter, enfatizando que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas. Así bien, el autor original Porter, definió cuatro fuerzas que se aplican a todas las empresas (amenaza de la competencia, amenaza de nuevos productos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del consumidor). Dando lugar a una quinta fuerza: la competencia entre competidores, este modelo puede medir la competencia en una industria y, para las empresas, puede identificar mejores oportunidades.

Con los 5 poderes de Porter, las empresas pueden analizar y medir sus recursos, colocándolos en la mejor posición para desarrollar y planificar estrategias para mejorar oportunidades o fortalezas frente a desafíos, amenazas y debilidades (p.1).

A. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores actuales se presenta por lograr un mejor posicionamiento en el mercado, esta rivalidad tiende a

incrementarse en la medida que aumenta el número de competidores con ventajas competitivas diferenciadas como menores costos, reducción de precios, valor agregado al producto, publicidad y otros. Las rivalidades entre competidores podrían influenciar de forma positiva toda vez que las empresas deben mejorar la calidad y/o diversificación de sus productos, y podrían influenciar de manera negativa cuando se llega a una guerra de precios.

En este mismo sentido, Porter (2008) mencionó: “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (p.7).

Debido al gran consumo de las bebidas alcohólicas y a la alta rentabilidad que genera, el análisis de la competencia permite a toda empresa conocer la situación de las otras empresas que viene operando en el mercado, conocer el entorno de la competencia permitirá lograr mejores beneficios económicos a través de la formulación de una adecuada estrategia de marketing, analizando y mitigando las fortalezas de la competencia y aprovechando las debilidades que presenten.

a) Competencia Directa

En el artículo publicado por Quiroga (2020) conceptualizó que las empresas están en competencia directa cuando ofrecen alternativas de productos muy similares para satisfacer una o varias necesidades del consumidor. (p.1).

El licor de plátano al ser un producto proveniente de la destilación de dicho fruto y que se tiene previsto la comercialización como un producto Premium, tendrá como competencia a las siguientes empresas:

➤ **Fabricante: Diageo Scotland Limited**

El fabricante de licores Johnnie Walker, con razón social “Diageo Scotland Limited”, inició la producción y comercialización de sus licores desde el año 1805, la fábrica se encuentra ubicada al oeste de Escocia en la localidad de Kilmarnock. Inicio su proceso de internacionalización a partir del año 1877, comercializando sus productos a diferentes países entre ellos el Perú.

Por la calidad de sus productos, la empresa obtuvo premios internacionales como: premio a la mejor destilería del mundo, premio a master Blended of the Year y otros.

La empresa especializada en la producción de Whisky, compite en el mercado con los productos Red Label, Black Label, Doble black, Green Label, Gold Label, Platinum Label.

Figura 3.

Empresa Diageo Scotland Limited – J.



Fuente. Tomado de la página web de Jhonnie Walker, (2022).

➤ **Fabricante: Pernod Ricard**

Pernod Ricard es una empresa francesa que produce bebidas alcohólicas desde 1797, año en que inauguró su destilería en Suiza y posteriormente en año 1805 se trasladaron a Francia.

Los productos más famosos que produce y comercializa la empresa son: Pastis Pernod y Ricard, ambos de semillas de anís. En 1979 lanzan Absolut Vodka, uno de los vinos más famosos del mundo ya que se ha convertido en un referente de arte, cultura y vida nocturna como producto premium.

Figura 4.

Empresa Pernod Ricard.



Fuente: Tomado de la página web de Absolut Vodka, (2022).

➤ **Fabricante: Compañía Licorera de Nicaragua**

El ron Flor de Caña se produce en la ciudad de San Antonio de Chichigalpa desde 1890, se exporta a países como Costa Rica, El Salvador y Guatemala desde 1950, y actualmente comercializa su producto en más de 50 países. Los mercados más recientes son Rusia, Alemania, Países Bajos, Singapur, Tailandia, Hong Kong y los Emiratos Árabes Unidos.

La empresa cuenta con su propio fundo cañaveral y ha desarrollado una tecnología de proceso especial para la obtención de alcohol utilizando levaduras propias que aseguran la obtención de un producto diferenciado, sus principales productos son los rones añejados con 4, 7, 12, 25 y 30 años de reposo y actualmente cuentan con certificado

Carbono Neutral y Fair Trade. Además de lograr 155 reconocimientos internacionales.

Figura 5.

Compañía Licorera de Nicaragua.



Fuente: Tomado de la página web de Compañía Licorera de Nicaragua, (2022).

➤ **Fabricante: Bodegas La Caravedo**

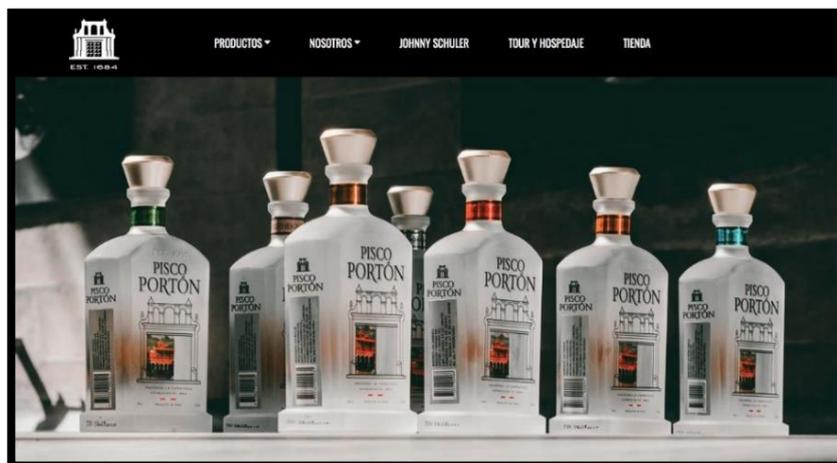
Inicia sus actividades desde 1684, en el Perú es considerado como patrimonio histórico, es considerado como la destilería más antigua de América, para la obtención de sus productos, utilizan altos estándares de producción, cumpliendo con todas las normas de protección al medio ambiente.

El pisco que produce esta empresa, es considerado como la bebida bandera del Perú, en la actualidad exporta a más de 20 países.

Los productos que produce son: Pisco la Caravedo, Pisco Portón, Pisco Pago de los Frailes y Pisco Toro Santo, todos ellos elaborados con altos estándares de calidad.

Figura 6.

Empresa *Bodegas La Caravedo*.



Fuente: Tomado de la página web de Destilería la Caravedo, (2022).

➤ **Fabricante: Destilerías Unidas SAC**

La Compañía Cartavio Rum, es una empresa nacida en 1929, ubicada en el distrito de Cartavio, Ascope, La Libertad. En el año 2001 cambian de denominación a Destilerías Unidas SAC, innovando sus líneas de procesamiento tradicionales, actualmente son especialistas en la destilación de Ron, Vodka, Gin, productos reconocidos por el mercado nacional. A la fecha están exportado a 8 países: Ecuador, Chile, Italia, Rusia, España, Alemania, Inglaterra y Japón.

Figura 7.

Empresa *Destilerías Unidas SAC*.



Fuente: Tomado de la página web de Cartavio Rum Company, (2022).

➤ **Fabricante: DESTILERIA ESPIRITU ANDINO S.A.C**

Inició sus operaciones el 2016 e incursionó en la industria de bebidas espirituosas con un innovador producto a base de papa nativa llamado “Vodka 14 Incas”. En 2018 ganó la medalla de oro en el concurso mundial de vinos y licores de Nueva York, utilizando papas nativas de Perú como ingrediente principal. Actualmente, los productos se venden a los mercados nacionales e internacionales.

Figura 8.

Empresa Destilería Espiritu Andino S.A.C.



Fuente: Tomado de la página web de Vodka 14 Inkas, (2022).

b) Competencia Indirecta

En el artículo publicado por Sy Corvo (2019) conceptualizó a la competencia indirecta como: “la competencia entre compañías que hacen productos ligeramente diferentes pero que persiguen a los mismos clientes” (p.1).

El destilado de plátano al ser un producto oriundo de selva central, tiene varios productos como competencia indirecta, siendo los principales:

➤ **Cervecería Wayayo.**

Empresa que inicia sus operaciones en año 2016 con sede en la provincia de Chupaca – Huancayo, utilizan el agua de manantial con el que obtienen una cerveza artesanal Premium de alta calidad. Las ventas son realizadas a través de las redes sociales como el Facebook.

Figura 9.

Empresa Cervecería Wayayo.



Fuente: Tomado de la página de Facebook de Cerveza Artesanal Wayayo, (2022).

➤ **Cervecería Dörcher Bier.**

Empresa fundada en el año 2008 en la provincia de Pozuzo – Cerro de Pasco, comercializa dos tipos de cerveza

international pale lager y radler, cuenta con su propia fábrica artesanal donde producen una cerveza de bajo amargor al estilo Pilsener alemán. La comercialización es local y a través de las redes sociales.

Figura 10.

Empresa Cervecería Dörcher Bier.



Fuente: Tomado de la página de Facebook de Dörcher Bier, (2022).

Tabla 7.

Rivalidad entre competidores existentes.

Rivalidad entre competidores existentes	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Cantidad de competidores		4			
Nivel de crecimiento de mercado			3		
Productos estandarizados		4			
Promedio		3.6			
Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto.			Alto		

Fuente. Elaboración propia

B. Posibles Competidores

En su libro de estrategia, Porter (2008) refirió: “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (p.2).

Para que un competidor ingrese al mercado de bebidas espirituosas o también conocidos como destilados, debe considerar las siguientes barreras de entrada.

a. Economías de Escala

Dentro del sector de bebidas alcohólicas destiladas este factor es relevante, debido a que la demanda de licores en el país es alta, por lo mismo, los volúmenes de producción son elevados y producidos a menores costos.

b. Nivel de Diferenciación

Los destilados por sus composiciones de elaboración se distinguen unas de otras por sus atributos de color, sabor, olor y grado alcohólico, diferenciándose unos de otros. En consecuencia, es importante la conservación de la estandarización del proceso y la calidad del producto, quedando en segundo plano la cantidad. Actualmente existen nichos de mercados especializados que están dispuestos a pagar un precio distinto por un producto (licor) que satisfaga sus necesidades.

c. Inversiones de Capital

En este sector manufacturero (industrialización de producto) la inversión de capital es medio, debido a que el negocio de la producción y comercialización de destilado requiere de

inversión significativa en: establecimiento, equipos, maquinarias, insumos y mano de obra calificada, a fin de poder iniciar operaciones.

d. Curvas de Aprendizaje

En función a este factor, los conocimientos en relación a procesos de industrialización de licores para el mercado peruano están definidos en normas técnicas, tanto para la producción y comercialización cumpliendo con criterios técnicos. Por lo mismo, la valoración del aprendizaje dentro de la curva es de una fase de transición en donde se tiene que poner en práctica lo ya diseñado.

e. Política Gubernamental

La producción y venta de bebidas alcohólicas en el Perú se rige por la Ley N° 29632 - “Ley para Erradicar la Elaboración y Comercialización de Bebidas Alcohólicas Informales, Adulteradas o no Aptas para el Consumo Humano”. La norma mencionada establece los requisitos que deben cumplir las personas naturales con negocio y/o personas jurídicas que deseen dedicarse a la producción y venta de bebidas alcohólicas, así como los procedimientos que deben seguir las entidades como: los gobiernos regionales y locales, el Ministerio de la Producción, Ministerio de la Salud, Policía Nacional del Perú y la Súper intendencia de aduanas y administración tributaria (SUNAT), para la fiscalización de la elaboración y expendio de licores.

f. Tecnología:

La gestión de adopción tecnológica en el sector industrial de bebidas alcohólicas es de gran importancia, permite que las empresas generen ventajas competitivas. Quienes decidan incursionar en este sector deberán considerar dotarse de

equipos y maquinarias idóneas para el proceso de industrialización, así también, deben contemplar la transferencia tecnológica (conocimientos) al equipo de trabajo, además de implementar herramientas de TI para administrar sus operaciones, controlar pedidos y stock, realizar trazabilidad del producto y digitalizar la comercialización.

g. Subsidios

En la actualidad el Perú debido al estado de emergencia sanitaria frente a la Covid – 19, implementó a través del Ministerio de economía y finanzas el programa de garantías “Reactiva Perú”, cuya finalidad es facilitar al acceso de capital de trabajo y cofinanciamiento para las empresas de los múltiples sectores económicos, de esta manera impulsar la reactivación mediante la transferencia de conocimiento aplicado a los procesos productivos o para reorientación/reconversión productiva de las Mypes.

Tabla 8.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Economías de escala		4			
Nivel de diferenciación			3		
Inversiones de capital			3		
Curvas de aprendizaje				2	
Política gubernamental			3		
Tecnología			3		
Subsidios				2	
Promedio			2.9		
Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto.			Medio		

Fuente. Elaboración propia.

C. Productos Sustitutos

Son los productos alternativos que se encuentran en el mercado con similares características, que pueden reemplazar al producto ofertado satisfaciendo las necesidades del consumidor. Así también, el consumidor podrá influenciar su compra entre un producto y otro por factores de precio y calidad. Las empresas deben revisar finamente sus estrategias para no verse afectados en sus ganancias ante la disminución o incremento de precios de productos sustitutos.

Seguidamente presentamos aspectos relevantes para determinar el ingreso de productos sustitutos.

a. Productos Importados:

El mercado peruano es atractivo para las industrias destiladoras internacionales, las cuales ofertan distintas variedades de licores siendo el Whisky el producto de mayor demanda, el cual representa el 45% de las importaciones de alcohol etílico sin desnaturalizar con un grado alcohólico volumétrico < 80%, seguido del RON con un 27% de participación, ambos aproximan un total de 6,750 TN en importación, además de la demanda de otros productos como el gin, tequila, grappa, entre otros destilados.

Al último año 2020, los principales países proveedores de destilados a Perú fueron Reino Unido, México, Nicaragua, Colombia y Estado Unidos, con envíos superiores a las 5 mil toneladas y los \$ 19 millones en valor CIF (TRADE MAP, 2021).

Estos sustitutos están dispersos en las principales ciudades del país, tienen aceptabilidad en el mercado nacional por sus marcas reconocidas y sus precios variables, producto de las libres barreras de ingresos para productos importados.

b. Productos Nacionales

El mercado peruano cuenta también con industria de bebidas espirituosas, quienes tienen tradición histórica y reconocimiento mundial, siendo el pisco el producto bandera obtenido de la maceración, fermentación y destilación de las mejores variedades de uvas, la producción se da en todo el sur costero del país desde la región Lima hasta Tacna, siendo estas zonas reconocidas por denominación de origen peruano. Son aproximadamente más de 500 empresas entre industriales y artesanales quienes se dedican a esta actividad económica y tiene presencia en los principales centros comerciales del país y el mundo.

En la sierra y selva central existen en menor cantidad empresas destiladoras de frutales (naranja, piña, pera, tuna, café, durazno y manzana), caña de azúcar, maca y papa nativa del cual se obtienen el vodka. Estos productos industrializados representan sustitutos en el mercado regional, sin embargo, sus niveles competitivos están condicionados por las campañas de producción estacional y el limitado reconocimiento por parte del consumidor.

c. Calidad – frente a cantidad

Para el sector de bebidas alcohólicas, este factor es fundamental dentro de los productos sustitutos, si bien el mercado se encuentra segmentado, los consumidores actuales están más informados y son más exigentes con el criterio de calidad, tienen mayor cuidado con adquirir productos adulterados que podrían dañar su salud, por lo mismo, están dispuestos a pagar un precio diferenciado por un producto de calidad, frente a obtener cantidad.

Tabla 9.

Productos sustitutos.

Productos sustitutos	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Productos importados		4			
Productos nacionales			3		
Calidad frente a cantidad		4			
Promedio		3.7			
Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto.		ALTO			

Fuente. Elaboración propia.

D. Poder de Negociación de los Clientes

Es la capacidad que tienen los clientes de influenciar en el incremento o disminución del precio al momento de realizar compras de productos o servicios de una determinada empresa.

Un cliente no necesariamente es el consumidor final, pueden existir personas y/o empresas que sólo se dedican a la comercialización, como también demandan materia prima o insumos para la elaboración de otros sub productos.

Cuanto más organizados se encuentran los clientes, podrán tener un mayor poder de negociación e incluso podrían imponer y fijar los precios porque tienen la potestad de elegir el producto o servicio.

Al respecto Porter (2008) señaló que los clientes “son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos)” (p.5)

a. Concentración Geográfica

Los clientes que demandan bebidas alcohólicas no se encuentran concentradas y/o agrupadas en un mismo ámbito geográfico y tampoco demandan productos de un mismo giro de negocio, contando con una diversidad de canales de compra como: Licorerías, restobar, minimarket, centros comerciales, restaurantes, discotecas y otros.

b. Manejo de Información

El acceso que tienen los clientes al internet y redes sociales, les permite estar informados respecto a la diversidad de

productos, calidad, precio, ofertas, promociones y tendencias que ofertan las empresas, llegando a constituirse como promotores o detractores de un determinado producto o marca de licor.

c. Productos Estandarizados

Ante la mayor exigencia de los clientes por obtener mejores productos, las grandes empresas productoras de bebidas alcohólicas tienen como objetivo el uso eficiente de sus recursos, mejorar la calidad del producto y hacer uso eficiente de los costos y estandarización de su producción, les permite ser más competitivos.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas productoras de licor, aún no estandarizan su producción, estando limitados en lograr un posicionamiento en el mercado y una mayor aceptación por parte de los clientes consumidores de bebidas alcohólicas, quienes estarían dispuestos a incrementar su demanda, cuando el producto es estándar y satisface sus necesidades.

d. Integración hacia Atrás

La complejidad en la producción de licores, desde la obtención de materia prima de calidad, procesos de maceración, fermentación y destilación, a nuestros principales clientes que serán las discotecas, restaurantes y hoteles, no les sería conveniente instalar una fábrica de destilados porque el retorno de la inversión sería a un largo plazo, siendo más factible adquirir licores de las diferentes empresas productoras.

Tabla 10.

Poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de los clientes	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---	-----------------	-------------	--------------	-------------	-----------------

Concentración geográfica		1
Manejo de información	4	
Productos estandarizados		3
Integración hacia atrás		2
Promedio		2.5
Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto.		Medio

Fuente. Elaboración propia.

E. Poder de Negociación de los Proveedores.

Es la capacidad que tienen los proveedores de influenciar hacia el alza del precio de las materias primas, insumos, bienes o servicios que son necesarios para la producción de un determinado producto final.

El proveedor tendrá mayor poder de negociación cuando es capaz de influenciar en la decisión de las empresas que van a adquirir sus productos. En este tipo de negociación podemos remarcar que cuando existe un monopolio o exceso en la demanda con relación a la oferta, estamos hablando un poder de negociación del proveedor, porque se constituyen como el único proveedor en el mercado.

En este sentido según Porter (2008) los proveedores poderosos capturan más valor para ellos cobrando precios más altos, limitando la calidad o el servicio, o transfiriendo los costos a los actores de la industria (p.4).

a. Concentración de proveedores

Para nuestro plan de negocios, disponemos un elevado número de proveedores de la principal materia prima (plátano) con quienes se podría realizar negociaciones para contar con el abastecimiento oportuno y continuo, careciendo de influencia para el incrementar el precio de la materia prima a utilizar. Las variedades más utilizadas son: Seda, bizcocho y largo nativo (inguiri) y plátano isla.

Respecto a los proveedores de envases tenemos a las empresas Cork Perú y Envases del Perú Wildor E.I.R.L.

quienes tienen una amplia gama de productos (Botellas, frascos, sistemas de cierre y maquinarias), éstos son proveedores de empresas como: Alicorp, La Caravedo, Bodega Najar, Tabernerero, Tacama y otros.

b. Concentración de Proveedores Sustitutos

Para la elaboración del destilado de plátano, no contamos con proveedores sustitutos debido a que la materia prima principal (plátano) y el envase a utilizar, son irremplazables.

c. La Industria de Licores no es Importante para los Proveedores

Para los proveedores de plátano, la industria de licores es atractivo porque tendrán más opción de incrementar su producción y generar mayor ingreso en este un mercado.

Los proveedores de envases tienen diferente trato hacia las empresas productoras de licor, esto debido a las cantidades de compra, para empresas más consolidadas el precio de los envases es menor en comparación al precio que adquieren las empresas que recién están incursionando en este negocio porque tienen menor requerimiento.

d. Los Productos de los Proveedores son Diferenciados

Los proveedores de materia prima ofertan un producto cultivado de forma tradicional que no requiere un proceso primario de selección en campo, para la elaboración del destilado se puede utilizar toda la pulpa del plátano independientemente de sus características externas, por lo tanto, los productos de los proveedores no son diferenciados.

Tabla 11.

Poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los proveedores	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Concentración de proveedores			3		
Concentración de proveedores sustitutos	5				
La industria de licores no es importante para los proveedores			3		
Los productos de los proveedores son diferenciados				2	
Promedio			3.2		
Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto.			Medio		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 12.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuerza Amenaza	Valoración	Sustento
Rivalidad entre competidores	3.6	La competencia para el sector nacional de licores es alta porque en el mercado se tiene varias empresas que importan licores, asimismo en el mercado local, tenemos varias empresas reconocidas que industrializan destilados como el pisco, ron y vodka, siendo sus producciones estandarizadas y a escala.
Amenaza de nuevos entrantes	2.9	La amenaza de nuevos competidores es media, porque de acuerdo a las barreras de entrada, se requiere una considerable inversión, además de cumplir con reglamentaciones para incursionar en la producción y comercialización de bebidas alcohólicas.
Amenaza de productos sustitutos	3.7	La amenaza de productos sustitutos tiene una intensidad alta, esto debido a las distintas alternativas de licor nacionales como vino, cerveza y otros destilados que satisfacen similares necesidades de los consumidores.
Poder de negociación de los clientes	2.5	El poder de negociación de los clientes es medio, esto debido a que los clientes buscan productos de calidad, además la tendencia de compra semanal o quincenal por un elevado N° de consumidores, no influye de manera considerable en las estrategias comerciales de las empresas productoras.
Poder de negociación de los proveedores	3.2	El poder de negociación de los proveedores tiene una intensidad media, esto debido a que tenemos un alto número de proveedores de materia prima y a la vez tenemos pocos proveedores de envases.

Fuente. Elaboración propia

2.3. Matriz de perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta de análisis estratégico que utilizan las empresas para identificar a sus principales competidores y sus principales fortalezas y debilidades en relación a las

estrategias que viene ejecutando una empresa, permitiéndole conocer las áreas donde realizar mejoras.

La “Matriz del perfil competitivo” nos muestra:

- ¿Quiénes son nuestra competencia?
- ¿Qué factores claves son los de importancia para tener éxito?
- ¿Cuáles son los factores decisivos para el éxito en la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?

En este mismo sentido Fred (2003) señala: “La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (p.112)

A. Agroindustrias REIMAX SAC

La empresa tiene como nombre comercial Fondo Leticia con RUC N° 20600140940 inició sus actividades el 01 de marzo del año 2015, teniendo como actividad comercial el cultivo de frutas y explotación mixta. Tiene como domicilio legal la Av. del Pangoa Nro. 750 – distrito de Mazamari – Satipo - Junín - Perú

La empresa produce su propio insumo principal que es la Piña Golden, para la obtención del producto “Destilado Leticia” utiliza como principal insumo la piña y agua, el producto se puede emplear en consumo directo o mezcla con zumos o jugos de frutas
Característica del producto: Elaborado con las más deliciosas Piñas Leticia y se recomienda mantener en lugar fresco y seco, una vez abierto la botella mantener refrigerado.

Figura 11.

Destilado Piña Golden.



Fuente: tomado de página de Facebook de Fundo Leticia, (2022)

B. Destilería Espíritu Andino SAC

La empresa con RUC N° 20601458480 inició sus actividades el 01 de setiembre del año 2016, teniendo como actividad comercial la mezcla de bebidas, con domicilio legal Cal. José Gonzales Nro. 359 Dpto. 604 Miraflores – Lima – Perú.

El producto que produce y comercializa es el vodka 14 Inkas producto que se obtiene de papas nativas, aprovechan el alto nivel de producción papa de la región central del país para producir y comercializar un producto de alta gama con identidad propia.

Figura 12.

Vodka 14 Inkas.



Fuente: tomado de 14 Inkas, (2022).

C. HAROXA SAC

La empresa con RUC N° 20486458284 inició sus actividades el 03 de julio del año 2006, teniendo como actividad comercial la mezcla de bebidas alcohólicas. Tiene como domicilio el distrito de Chontabamba – Oxapampa – Pasco – Perú.

Los productos que oferta, son los macerados elaborados a base a destilado de caña de azúcar producido en su alambique ubicado en Chaupimonte – Huancabamba, Oxapampa.

CONTENIDO / PESO 1 Litro, 250 mL, 500 mL

INGREDIENTES: Caña de azúcar

MARCA: Haroxa

PRESENTACIÓN: Envase de plástico

Figura 13.

Destilado de caña de azúcar – Haroxa.



Fuente: tomado de cuenta de Facebook de Haroxa, (2022)

D. Fundo Naranjal

La empresa de propiedad del empresario kriete Paucar Charlie Brigg, con RUC N° 10200761613 inició sus actividades el 12 de diciembre del año 2013. Tiene como domicilio el distrito de Monobamba – Jauja – Junín – Perú.

El producto destilo de caña de azúcar, producido desde sus fincas cañaverales y destilado en su alambique de acero inoxidable de

manera semi industrial, ubicado en el anexo de Rundayacu distrito de Monobamba - Jauja, la comercialización de bebidas se realiza en la selva central y Huancayo.

Figura 14.

Destilado de caña de azúcar.



Fuente: tomado de cuenta Facebook de la empresa.

Tabla 13.

Ítem	Factores Clave de Éxito	Ponderación	Agroindustrias Caribeña Fresh		Agroindustrias REIMAX		Destilería Espiritu Andino S.A.C.		HAROXA		Fundo Naranjal	
			Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
1	Servicio al cliente	11 %	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22
2	Precio	9 %	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18
3	Cartera de productos	8 %	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16
4	Relación con proveedores	6 %	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	Calidad del producto	15 %	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
6	Canal de comercialización	10 %	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
7	Fortaleza financiera	7 %	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	Infraestructura y equipamiento	12 %	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36
9	Plan de marketing (publicidad, redes)	10 %	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
10	Recursos humanos calificado	12 %	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
		100 %	3.25		3.10		3.61		2.89		2.74	

Matriz del Perfil Competitivo.

Fuente. Elaboración propia

La empresa Industrias Caribeña Fresh E.I.R.L. tiene como principales competidores a las destilerías Agroindustrias Reimax, destilería Espíritu Andino SAC, destilaría Haroxa y destilería Fundo Naranjal.

De estas cuatro empresas, destilería Espíritu Sandino SAC tiene la mayor puntuación (3.61) debido a sus fortalezas en: calidad de producto, servicio al cliente, precio, canal de comercialización, infraestructura y equipamiento, y recursos humanos, variables que lo distingue como una empresa competitiva.

Destilería Reimax, tiene como fortaleza su cartera de productos debido a que es una empresa que produce su propia materia prima (piña golden) le permite diversificar sus productos en: destilados, mermeladas y jugos, como debilidad sobresale la carencia de un plan de marketing que no permitiría impulsar e incrementar la oferta de sus productos fuera de su zona de origen.

Destilaría Haroxa oferta licor de caña de azúcar, sólo tiene como fortaleza su canal de comercialización debido a que se encuentra en una zona turística (Oxapampa), permitiendo acortar los canales de comercialización hacia clientes del sector turismo. Tiene como principal debilidad su pequeña infraestructura que no permite ampliar sus volúmenes de producción, asimismo tiene como debilidad el precio de venta, porque el producto que oferta, mayormente se consume en los sectores D y E.

Finalmente, la destilería Fundo El Naranjal es quien reporta mayores debilidades como: servicio al cliente, precio, cartera de productos y plan de marketing debido a no contar con un asesoramiento técnico y profesional que impulse la mejoría de la empresa. Como única fortaleza resalta sólo el personal calificado para la elaboración de los destilados.

2.4. Análisis del Entorno

Para analizar el entorno, utilizaremos como herramienta el análisis PESTEL, identificando las oportunidades y amenazas que tiene la empresa para emprender el plan de negocios “destilado de plátano”.

En este sentido según I. E. Ingenio Empresa (2018) el estudio PESTEL es el análisis descriptivo del entorno empresarial, refiriéndose a todos los factores externos relacionados con la organización, por lo que su análisis es necesario para formar estrategias o acciones a corto y largo plazo. (p.1)

2.4.1. Análisis Político

El análisis del entorno político, contribuirá para determinar la viabilidad de nuestro plan de negocio, porque tendrá repercusión directa en las condiciones favorables o desfavorables para la producción y comercialización de nuestro producto.

En el factor político se analizará seis criterios: democracia, gobernabilidad, división de poderes, estado de derecho, institucionalidad, y ejercicio del derecho y libertades fundamentales.

A. Democracia

En el Perú, tenemos una democracia imperfecta, porque en las últimas elecciones realizado el mes de junio del 2021, el JNE, ONPE y RENIEC señalaron que estas elecciones fueron libres e imparciales, sin embargo, se han presentado denuncias de posibles irregularidades en todo el proceso electoral, producto de nuestro débil estado de derecho reflejado en una elevada corrupción dentro del sistema estatal, estos incidentes generan un alto nivel de desconfianza en la ciudadanía, más aún que no evidenciamos una marcada independencia de los tres poderes del estado.

Al respecto, en el artículo periodístico publicado por el diario El Peruano, según Montero (2021) la Unidad de Inteligencia de The Economist evaluó a 165 países independientes, incluido Perú, en cinco categorías: procesos electorales y pluralismo, operaciones de gobierno, política participativa, cultura política y libertades civiles. Cada país se clasifica en uno de cuatro tipos de gobierno: democracia total, democracia parcial, gobierno mixto o gobierno autoritario. Perú, posiblemente una democracia imperfecta, ocupa el puesto 57 entre 167 países con un puntaje de 6,53 y el onceavo entre 24 países de América Latina y el Caribe, con Uruguay con el puntaje más alto en la región, seguido por Chile y Costa Rica, y Venezuela, lo peor. (p.1)

B. Gobernabilidad

Entendemos como gobernabilidad a la capacidad de ejercer el poder y la legitimidad por parte de las instituciones públicas y como éstas logran captar la confianza de la ciudadanía. La lucha contra la corrupción y la mejoría de la calidad de gestión del gobierno central, regional y local, conlleva a una mejoría de la gobernabilidad.

Sobre este mismo tema, Aguilar (2020) refirió que la gobernabilidad se refiere a la capacidad de un gobierno para gobernar su sociedad y en correspondencia, la capacidad de una sociedad en general o situaciones específicas sea gobernada o serlo en el futuro. (p.34)

Nuestro país afronta una de las mayores crisis de gobernabilidad, en el periodo que comprende del año 2016 al 2021, llegamos a tener cuatro presidentes, iniciamos con Pedro Pablo Kuczynski (2016-2018), Martín Vizcarra (2018-2020), Manuel Merino (10/11/20 al 15/11/20) y finalizamos con Francisco Sagasti (17/11/20 al 20/07/21), los tres primeros presidentes fueron destituidos.

Frente a esta crisis y para mejorar la gobernabilidad, el presidente Castillo debe tender puentes hacia los otros partidos políticos para mejorar la confianza hacia su gobierno, impulsar la lucha frontal contra la corrupción, reducir la inseguridad ciudadana y sobre todo generar confianza en el sector privado.

C. División de Poderes

En nuestro país, la constitución política define la autonomía e independencia de poderes, garantizando que cada poder del estado se limite y modere, creando un equilibrio y ninguno de ellos cometa abusos de autoridad.

Los tres poderes de estado son: Ejecutivo (administrar y gobernar), legislativo (elaborar y aprobar leyes, fiscalizar y representar) y judicial (hacer cumplir las leyes), cada una de ellas con competencias delimitadas, actuando dentro de sus prerrogativas y atribuciones, respetando la autonomía de cada poder, sin interferencia ni condicionamientos, pero con discrepancias que en muchos casos conllevaron a crisis de gobernabilidad, llegando en reiteradas veces a pedidos de vacancia por incapacidad moral y cierre de congreso por cuestión de confianza.

En este sentido la Fundación Jaime Guzman (2021) precisó que el sistema político peruano se basa en un solo estado, con tres poderes separados: ejecutivo (ejecutado por el gobierno nacional), legislativo (representado por la Asamblea Nacional) y autoridad judicial. Sin embargo, el Congreso peruano tiene la particularidad de ser unicameral, es decir, está formado por una cámara. Se compone de 130 congresistas que cumplen mandatos de cinco años, en línea con el mandato presidencial. (p.4)

El Poder Ejecutivo, se encarga de planificar y ejecutar políticas de crecimiento y desarrollo en beneficio de toda la población, sin embargo, a seis meses de iniciado su mandato presidencial no

fomenta la reactivación de la economía, continuamos con una inestabilidad política que afecta a la inversión privada.

El Poder Legislativo, por ser unicameral no cuenta con un equilibrio interno que permita controlar las leyes que promueven, este poder del estado tiene la menor aceptación por parte de la ciudadanía, porque han propuesto leyes que benefician sólo a un grupo minoritario, elección de los tribunos con aparente parcialización y además se evidenció un blindaje y/o proteccionismo a sus allegados políticos como se evidenció en la conocida comisión lava jato.

El Poder Judicial, dentro de sus independencia e imparcialidad, en los últimos años han logrado encaminar juicios anticorrupción en contra de ex autoridades públicas como ex presidentes de la república, gobernadores regionales, alcaldes provinciales y distritales, logrando que muchas autoridades y ex autoridades públicas sean internadas en centros de reclusorio.

D. Estado de Derecho

Como Estado de Derecho entendemos a los principios de como las personas, instituciones, entidades, incluyendo el propio estado, deben de cumplir con las leyes, normas y principios promulgadas de manera transparente, garantizando la legalidad y respeto de los derechos fundamentales de todas las personas.

En el presente gobierno, el estado de derecho evidencia una elevada incertidumbre, debido a la postura que el gobierno pretende realizar a través de renegociación de los contratos con empresas privadas, control de precios por el estado, amenaza a la libertad de expresión, cambio a una nueva constitución y diferencias con el Legislativo, con estas iniciativas, el gobierno no cumpliría con el principio de legitimidad de los derechos de todos los ciudadanos.

La debilidad institucional, ha conllevado en algunos casos que el poder judicial no respete el principio de inocencia y se promuevan prisiones preventivas, sin respetar los derechos fundamentales de los ciudadanos.

La corrupción y el tráfico de influencias han provocado una millonaria pérdida al estado, casos como Odrebrecht que estuvo vinculada a varios gobiernos hace sospechar que los gobiernos de turno influyen en el poder judicial para el beneficio de sus partidarios.

E. Institucionalidad

Para que nuestro país logre un desarrollo sostenible en el largo plazo, necesita que nuestras instituciones sean transparentes y honestas para que transmitan confianza a todos los ciudadanos, contar con instituciones sólidas permiten impulsar el crecimiento, desarrollo y disminución de pobreza en el país.

La elevada inestabilidad de la gobernabilidad, por las constantes diferencias entre el Ejecutivo y el Legislativo ha permitido una facilidad para vacar al presidente de la república o disolver el congreso, las observaciones y cuestionamientos al Jurado Nacional de Elecciones por el posible fraude que se cometió en las últimas elecciones, la negación de presentar el padrón de electores por parte de la RENIEC y una aparente parcialización del Poder Judicial hacia el Ejecutivo, refleja una debilidad de nuestras instituciones, teniendo como consecuencia la disminución de nuestra institucionalidad.

Ante esto, Mendiola (2018) cuestionó si el accionar y el desempeño de las instituciones peruanas fueron adecuados y acordes con el desarrollo económico del país, señalando: “El Índice de Competitividad Global 2017 del Foro Económico Mundial muestra que no, comparando Perú con otros países del mundo (p.1).

Indicador	2016	2017	Variación de puesto
	Puesto (138 países)	Puesto (137 países)	
INSTITUCIONES	106	116	-10
Instituciones públicas	117	123	-6
• Ética y corrupción	104	116	-12
• Influencia indebida	104	111	-7
Instituciones privadas	65	91	-26
• Ética corporativa	101	121	-20
• Fortaleza en la protección a inversionistas	40	51	-11

Fuente: Tomada de Mendiola, (2018).

F. Ejercicio del Derecho y Libertades Fundamentales.

Las limitaciones de los derechos fundamentales deben estar señalados en las leyes vigentes y basados en principios de razonabilidad y proporcionalidad, es decir como derechos fundamentales entendemos aquellos derechos que tienen todos los ciudadanos de nuestro país y que se encuentra reconocidos y garantizados por la constitución política del Perú.

En el artículo titulado: Regulación del derecho fundamental a la igualdad ante la ley en el ordenamiento jurídico, Pachas (2021) señaló que la igualdad básica ante la ley está reconocido y garantizada en la Constitución Política del Perú, que es la norma suprema del ordenamiento jurídico peruano. Los derechos fundamentales antes mencionados incluyen el derecho a no ser discriminado por motivos de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, situación económica o cualquier otra razón (p.1)

En el Perú, en nuestra carta magna contempla y reconoce los derechos de todos los ciudadanos y el estado es quien garantiza que las personas no sean tratados de manera desigualitaria, independientemente a su sexo, edad, raza, idioma, discapacidad, religión, opción política y etnia. Asimismo, todos los peruanos

tenemos derecho a participar libremente en las reuniones de índole social y político.

Respecto al análisis político, podemos concluir que si el actual presidente de la república Pedro Castillo Terrones, continúa con la intención de realizar cambios hacia un gobierno totalitario y populista, tendremos una mayor inestabilidad, afectando a la democracia, gobernabilidad, institucionalidad, estado del derecho y libertades fundamentales.

Las intenciones de realizar un cambio con un enfoque populista, debilitar la institucionalidad e incluso vulnerar los derechos fundamentales de los ciudadanos, nos afectará para lograr el emprendimiento de nuestro plan de negocio “destilado premium de plátano” porque tendremos incertidumbre y desconfianza para realizar compra de maquinaria y equipos, renovaciones de permisos, licencias, pagos de tributos, reclamos, arbitrajes y otros, ante las instituciones públicas como los municipios distritales, provinciales, SUNAT, INDECOPI, Poder Judicial y otros, estarían supeditadas a voluntades políticas.

2.4.2. Análisis Económico

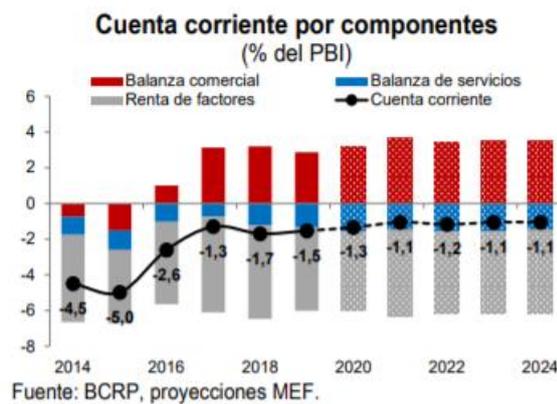
Nuestro país se rige por la constitución de 1993, el cual establece como sistema económico la promoción de la inversión privada, la libre competencia y respeto a la propiedad, es por ello que Loret de Mola (2021) mencionó que el Perú al día de hoy tiene una economía de libre mercado, con empresas privadas en sectores estratégicos (minería, petróleo, energía, gas y comunicaciones) que permiten la inversión privada nacional y extranjera y los precios se basan en la oferta y la demanda y no bajo fines políticos (p. 1).

El análisis macroeconómico de nuestro país es muy importante, en el informe macroeconómico multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (2020) refirieron que la cuenta corriente mostrará un déficit de 1,3% del PIB en 2020 (2019: -1,5%), debido a un mayor superávit de la

balanza comercial frente al año anterior por una fuerte caída de las importaciones en relación a las exportaciones, explicado por el impacto negativo del COVID19 en la demanda interna, los flujos comerciales y los precios de las materias primas (p. 94).

Figura 15.

Cuenta corriente por componentes.



Fuente: Tomado de MEF, (2020).

La inflación es otra variable macroeconómica que en los últimos años viene incrementándose, sobre este indicador la agencia EFE (2021), mencionó lo siguiente:

Los precios al consumidor en Perú subieron un 1,06 % en agosto debido al incremento de precios en todos los grandes grupos de consumo, principalmente de alojamiento, agua, electricidad y gas, mientras que la inflación acumulada del año ascendió a 4,53 %, informó este miércoles el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

En los últimos doce meses, la variación de la inflación llegó a 4,95 %, un porcentaje que supera el rango meta, entre 1 % y 3 %, propuesto en el marco macroeconómico multianual del Ministerio de Economía. (p. 01)

Para nuestro proyecto nos afectará el incremento de inflación porque ocasiona una disminución en el poder adquisitivo de las personas. Por otro lado, debemos conocer cómo se encuentra nuestro país a nivel mundial, en el artículo de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019) refirieron: “En la última edición del reporte Doing Business, elaborado por el Banco Mundial (BM), el Perú se ubicó en el puesto 76 de 190 economías en lo que respecta a la facilidad para hacer negocios dentro del país”. (p, 1)

En el libro elaborado por Marquina et al. (2020), sobre el índice de competitividad global 2020, mencionaron que el Perú ocupa el segundo lugar entre los países latinoamericanos, pasando del puesto 55 al 52 evidenciando avances en varios indicadores como el comercio internacional, el empleo, las finanzas públicas, la política tributaria, el marco institucional, la legislación para los negocios, el marco social, progreso de la productividad y eficiencia, el mercado laboral, las prácticas de gestión, las actitudes y valores. Por otro lado, hay evidencia que la economía nacional, la inversión extranjera, los precios, las finanzas, la inversión en salud y medio ambiente, y la educación están con resultado adverso, teniendo poco avance en infraestructura y ciencia. (p. 7, 8)

Teniendo en consideración lo citado líneas arriba claramente nos vimos afectados directamente por la pandemia lo que redujo los indicadores micro y macroeconómicos, en la actualidad el gobierno para impulsar la reactivación de nuestra economía debe enfocar políticas fiscales y monetarias en beneficio de toda población.

2.4.3. Análisis Social Cultural

Para realizar el análisis cultural que puede afectar el plan de negocios, es importante considerar variables sociales como: pobreza, empleo y dimensiones culturales de Geert Hofstede.

A. Pobreza y Pobreza Extrema

El presente plan de negocios considera la variable pobreza como factor relevante, el cual influye en la calidad de vida de las familias peruanas, por lo mismo se busca plantear una solución que revierta la economía de algunos hogares a nivel local y/o nacional con la participación directa e indirecta en la propuesta de negocio.

Según el INEI (2021), precisó que un habitante se encuentra en situación de pobreza cuando: “El equivalente monetario al costo de una canasta básica de consumo de alimentos y no alimentos, que para el año 2020 asciende a S/ 360 mensuales por habitante” (p.1), el cual estaría calificando a las personas de ingresos menores o consumo per cápita inferiores.

Así mismo, el INEI (2021) indicó que un habitante se encuentra en pobreza extrema cuando: “La población cuyo gasto por habitante no cubre el costo de la canasta básica de consumo alimentaria, que para el año 2020 se calcula en S/ 191 mensuales por persona” (p.1), estando en esta calificación las personas que cuyo gasto mensual o consumo per cápita son inferiores al valor de la canasta básica.

Estos indicadores sociales para el año 2021 se incrementaron a consecuencia de la pandemia del Covid 19 debido a la declaratoria de aislamiento social obligatorio por parte del ejecutivo buscando conservar el bienestar de la población, sumándose como medida la paralización de la mayoría de actividades económicas que aportaban al PBI nacional, ocasionando que los gastos sociales (compras, adquisiciones) disminuyeran, siendo así que en promedio 16 millones de peruanos en la actualidad se encuentran en situación de vulnerabilidad debido al incremento de desempleo, en este sentido el Instituto Peruano de Economía -IPE (2021) informó referente a datos de pobreza 2020 y base de datos de la

Encuesta Nacional de Hogares (ENAH). Según el INEI, la proporción de personas que viven en pobreza monetaria ha aumentado de 20,2% en 2019 a 30,1% en 2020. Esto representa una regresión de 10 años ya que es similar a la tasa de pobreza observada en 2010 (30,8%) (p. 1).

Este factor de pobreza afecto en mayor medida a la población calificada como clase media y población vulnerable (personas a punto de caer en pobreza) quienes en consecuencia de la pandemia pasaron a formar parte de grupos inferiores como el de no pobre. Así también, la población más afectada se encuentra dentro del área urbana donde se prestan servicios de comercio y servicios los cuales se vieron afectados con las medidas de confinamiento, de acuerdo al INEI (2021) puntualizó que, por zonas geográficas en las regiones, la necesidad (pobreza) perjudico al 45,7% de la población rural y el 26,0% de la población urbana; hasta 4,9 y 11,4 puntos porcentuales respecto del 2019 (p.1).

A) Empleo

Si bien el país en los últimos años venía mostrando una reducción a la brecha de empleabilidad, por consecuencia de la pandemia se dieron efectos negativos que generaron numerosas pérdidas de empleo, por lo mismo el Instituto Peruano de Economía - IPE (2021) informó que en el segundo trimestre de 2020, etapa en la cual la producción nacional cayó un 30 % interanual, los puestos de trabajo cayeron un 35 % y se perdieron casi 6 millones de empleos en todo el país (p. 1).

En consecuencia, la población económicamente activa (PEA) la cual hace referencia a las personas con empleo y en búsqueda de trabajo, que en su mayoría son mayores de 14 años quienes están aptos para trabajar, disminuyó aproximadamente en un 30%

siendo así que miles de personas quienes se dedican a actividades de producción y servicio perdieron y/o se quedaron sin trabajo.

El panorama al presente año 2021, donde se intensificaron las medidas de protección de la salud en beneficio de la población con la llegada de vacunas de distintos laboratorios mundiales los cuales buscan ayudar al sistema inmune a combatir las infecciones futuras, y donde se empezó a normar nuevos reglamentos que permiten la reactivación de las distintas actividades económicas, se resalta las ansias y necesidad de la población por retomar sus actividades laborales y/o emprender en nuevos rubros, los cuales en su mayoría tuvieron que adaptarse a la nueva realidad donde la tecnología de información acerca las ofertas de productos y servicios a los clientes y optimiza operaciones. Siendo así, que el Instituto nacional de estadística e informática (2021) informó que:

En el trimestre abril-mayo-junio del año 2021 comparado con similar trimestre del año 2020, la población ocupada del país aumentó en 52,6%, que equivale a 5 millones 804 mil 400 personas. En tanto, al compararlo con similar trimestre del año 2019, descendió en 0,9%, (143 mil 800 personas). (p. 2)

B) Cultura

Según Peiró (2021) definió como cultura “al conjunto de conocimientos y rasgos característicos que distinguen a una sociedad, una determinada época o un grupo social” (p.1)

Por lo mismo, en el presente plan de negocios se considera fundamental el factor cultural debido a que se convierte en un pilar, el cual diferencia una empresa de otra a través sus normas, sus valores, sus creencias y su visión, comprende la estrategia interna con la que se presenta a la empresa.

A nivel de esta evaluación es importante conocer el nivel cultural de país (Perú) donde se implementará el presente proyecto, con el

propósito de identificar oportunidades, para ello el especialista en culturas internacionales Sr. Gerard Hendrik Hofstede, desarrollo e implemento las dimensiones culturales, una herramienta cuyo propósito es realizar comparaciones generales entre culturas del mundo, calificando aspectos de comportamiento, perspectiva y valores.

Son 6 las Dimensiones Culturales que a continuación se presentan evaluando a Perú:

1. Distancia al Poder.

Según Hofstede insights (2021) refirió que: “La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual” (p.1)

Por lo referido podemos afirmar que en el Perú la distancia al poder es alta, debido a que en las instituciones públicas y privadas se rigen en su mayoría por estructuras jerárquicas, existiendo diferencias desde los puestos, salarios, tratos y donde las personas con cargos inferiores no pueden saltarse peldaños para que puedan acceder y ganarse la confianza de los superiores.

2. Individualismo versus Colectivismo.

La segunda dimensión se refiere al grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros.

En este punto podemos decir que el país es colectivista, debido al nivel de empatía que hay en la sociedad, así pues, en el ámbito laboral las personas gustan de trabajos en equipo, persiguiendo un bienestar conjunto al compartir responsabilidades y demostrar amabilidad.

3. Masculinidad versus Femenidad.

Esta dimensión compara las sociedades masculinas y femeninas, así bien las personas que son inspiradas por la competencia, los logros, además de ser asertivos y enfocados en el éxito son de sociedades masculinas. Mientras las personas que se enfocan en cuidar a los demás, construir relaciones y buscar una mejor calidad de vida son de sociedades femeninas.

Así bien, el Perú tiende a un índice de feminidad por la motivación de logro conjunto, por la valoración a la familia y su bienestar y la búsqueda de soluciones a controversias a través del diálogo y negociación.

4. Evasión a la Incertidumbre.

Este factor de evaluación explica cómo los miembros de la sociedad tienden a manejar hechos futuros desconocidos, donde los riesgos son cuestionables de ser o no ser asumidos.

Por lo mismo, podemos afirmar que en el Perú la dimensión de evasión a la incertidumbre es alta, esto en consecuencia de las múltiples reglas y sistemas legales adoptados para guiar a la sociedad, frente a la débil disposición de la población por obedecer los reglamentos, siendo un ejemplo claro los hechos de corrupción evidenciados en los últimos años que involucró a distintos actores de la población con mayor y menor poder.

5. Orientación al Largo Plazo.

La dimensión hace referencia en como las sociedades priorizan por sus relaciones con su pasado y los retos del

presente y futuro. Así pues, la diferencia es marcada en relación a las sociedades que son tradicionales, conservadoras quienes tienen orientación de largo plazo, mientras que las sociedades modernas son más pragmáticas y buscan resultados inmediatos generando estimulación por invertir, siendo la orientación de corto plazo.

Referente a esta dimensión, el Perú tiene una orientación de largo plazo, debido a que la sociedad está enmarcada por el respeto de las tradiciones, son formales con sus ideales y prácticas, valoran el concepto de ahorrar pues consideran que se debe contar con recursos para el futuro.

6. Complacencia versus Moderación.

Finalmente, la última dimensión hace referencia a la importancia entre la felicidad y el control de los impulsos y deseos.

La calificación a esta dimensión para el Perú es baja influenciada por la moderación, esto debido a que la sociedad suprime sus impulsos por las normas sociales, así pues, es común que al culminar un trabajo esperan un incentivo que valore el esfuerzo realizado, así como también, la mayoría de la población considera importante los bienes materiales por tema de estatus social.

2.4.4. Análisis Tecnológico

Comprende las posibilidades de acceso que tienen las empresas a procesos y herramientas de tecnología y como estas cambian de manera rápida y constante, los cuales impulsan el crecimiento y desarrollo de los distintos sectores económicos. En este sentido, en el artículo web publicado por Peñalver (2012) mencionó que la tecnología se refiere al conocimiento total de cómo se hacen las cosas. Sin

embargo, su principal influencia es la forma en que se hacen las cosas, la forma en que se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios. El impacto de la tecnología se refleja en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios (p. 1).

Asimismo, según el presidente de CONCYTEC León Velarde (2020) refirió que la inversión pública en ciencia, tecnología e innovación (CTI) del Perú ha seguido aumentando durante la última década, impulsada por diversos instrumentos o subsidios. La inversión del gobierno se ha quintuplicado, con un promedio de s/1,050.00 millones en los últimos dos años (p, 1).

Los distintos sectores económicos del país reciben beneficios de apalancamiento financiero para desarrollar investigación, desarrollo e innovación, a través de los programas nacionales como: PNIPA, PNIA, Agroideas, Innóvate Perú, Fondecyt, Conida e Imarpe, quienes son los responsables directos de llevar adelante los concursos para financiar los proyectos en sus respectivos sectores.

En el diario Gestión (2020) mencionó que: El Ministerio de la Producción anunció una plataforma digital de “reactivación en marcha” impulsada por el Instituto Tecnológico de Manufactura (ITP) con el objetivo de llegar a 2 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). La medida tiene como objetivo potenciar las capacidades de las Mipymes mediante la prestación de servicios técnicos gratuitos para facilitar la recuperación de sus negocios (p. 1).

Siendo esta medida adoptada a causa de la afectación económica producida por la pandemia del COVID-19, que aportará en la reactivación de los distintos sectores económicos a través innovaciones tecnológicas que generen soluciones adaptables a la realidad.

Así también, en apoyo y búsqueda de incrementar la productividad y competitividad de las MYPES del país, el Ministerio de Economía y Finanzas (2019) mencionó que:

El gobierno publicó el Decreto de Urgencia N° 010-2019, “Decreto de Urgencia que modifica la Ley N° 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica” por tres años adicionales, hasta el 31 de diciembre del año 2022, enfocando con mayor énfasis este beneficio en la Micro y Pequeña Empresa (MYPE). (...)

La norma modifica el beneficio tributario, haciéndolo más atractivo y eficiente, especialmente para las empresas de menor tamaño (ingresos que no superan las 2300 UIT), que suelen tener mayores problemas de financiamiento y mayores costos relativos para la administración, formulación y ejecución de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico y/o innovación tecnológica”. (MEF, 2019, p.1)

El presente plan de negocios contará con la aplicabilidad de tecnológico desde los siguientes puntos resaltantes. Primero la aplicación de conocimientos tecnológicos que ayuden a solucionar el problema identificado, mejorando la productividad, gestión empresarial y competitividad de la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. Segundo el factor adaptabilidad, identificando modelos de industrialización de licores a nivel nacional y adaptando las tecnologías a la realidad de la empresa (maquinarias, equipos, otros) para la obtención de un producto Premium. Tercero factor comercial, haciendo uso de herramientas digitales que permitan acercar nuestra oferta a nuevos mercados dinamizando la comunicación con los clientes.

2.4.5. Análisis Ecológico

Existe en la actualidad una mayor preocupación por promover las buenas prácticas ambientales que contribuyan a una mejor calidad de

vida en el entorno de los peruanos, por ello el Ministerio del Ambiente está proliferando un nuevo programa llamado “Ecoeficiencia para empresas” que consiste básicamente en hacer empresa desde una perspectiva eco amigable, en el informe presentado por el Ministerio de Ambiente (2009) señaló que : La ecoeficiencia ayuda a las organizaciones a lograr más valor con menos consumo de materiales y energía y emisiones reducidas. Esta filosofía alienta a las organizaciones a buscar mejoras ambientales mientras obtienen beneficios económicos, haciendo que la empresa sea más ecológica y rentable. (p, 2)

Por otro lado, desde el Ministerio de la Producción (2018) vienen impulsando la economía circular, el modelo que busca potenciar la competitividad y productividad de la industria, mencionó que:

Este modelo busca generar eficiencias y mejorar la productividad, reutilizando, reparando y reciclando. La idea es pasar de un modelo de producción económica lineal, -que se basa en extracción, producción, consumo y descarte de los productos- a uno circular, que se enfoca en reciclar, reutilizar productos, evitar residuos sólidos y hacer uso más eficiente de la materia prima del planeta. (p. 1)

Nuestra idea de negocio está enfocada en sumar esfuerzos para reducir los factores de contaminación producidos en la cadena productiva de plátanos. Aprovechando la totalidad de materia prima, desde las unidades que son consideradas descarte por los compradores (intermediarios) por factores de calibre y peso, que cuentan con pulpa apta para el proceso de maceración y fermentación. Así también, el uso de la cascará de plátano para la elaboración de abonos orgánicos por su alto contenido de potasio, mineral que requieren los campos de cultivo para su recomposición.

2.4.6. Análisis Legal

El Perú cuenta con leyes y reglamentos para la industria de elaboración y bebidas alcohólicas, una de estas es la Ley 28681, que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas de toda graduación, mediante la cual buscan tomar medidas para controlar el consumo de las bebidas alcohólicas, donde indican que sólo los establecimientos autorizados deben expender estos productos con una advertencia de prohibida la venta a menores de 18 años de edad, asimismo es de carácter obligatorio colocar en el rotulado del empaque y etiqueta en un espacio no menor del 10% la siguiente frase “Tomar bebidas alcohólicas en exceso es dañino”.

Por otro lado, se cuenta con el Decreto Supremo N° 007-98-SA, el presente reglamento está dispuesto para la vigilancia y control sanitario de alimento y bebidas, en la que se establecen normas generales de higiene, así como las condiciones y requisitos sanitarios a las que deben sujetarse las empresas que producen, transportan, fabrican, almacenan fraccionan y expenden los alimentos y bebidas de consumo humano con la finalidad de garantizar su inocuidad, además La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) es el único ente competente a nivel nacional de inscribir, reinscribir, modificar, suspender realizar la vigilancia sanitaria y cancelar el registro sanitario de alimentos y bebidas.

Así también, el gobierno peruano promulgó otras leyes y/o decretos supremos que ayudan a regular y controlar la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas como:

- Decreto Legislativo N° 1062, Ley de inocuidad de los alimentos, del 28/06/08.
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG, reglamento de la Ley de inocuidad de los alimentos, del 17/12/08.
- Decreto Supremo N° 012-2009-SA, reglamento de la Ley N° 28681, Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, del 11/07/09, Artículo 18°.

- Ley N° 28405, Ley de Rotulado de Productos Industriales manufacturados, del 30/11/04, Artículo 5°.
- Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, del 02/09/10.
- Denominación de Origen según N° 13880-2017/DSD
- Ley N° 29632, Ley para erradicar la elaboración y comercializan de bebidas alcohólicas informales o adulteradas o no aptas para el consumo humano.
- Decreto Supremo N° 181-2019-EF, Decreto que modifica el Impuesto Selectivo al Consumo de bebidas alcohólicas.

En el tema político, las constantes diferencias entre el ejecutivo y legislativo agudiza la gobernabilidad, inestabilidad y estado de derecho. La actual política implementada por el presidente Pedro Castillo no contribuye a mejorar la estabilidad política, afectando el crecimiento y desarrollo económico del país, así mismo, la incertidumbre política ahuyenta la inversión privada el cual no contribuye a fomentar la creación y/o impulso de las empresas nacionales.

En el factor económico, podemos mencionar que el Perú se encuentra estable a pesar que los indicadores macroeconómicos no son favorables por la crisis mundial, nuestros recursos internos están apoyándonos a mantenernos en las posiciones mundiales frente a otros estados, por lo que se pronostica un crecimiento económico favorable en varios sectores

En el aspecto socio cultural. Podemos indicar que están influenciados por la situación política del país y coyuntura de salud mundial a causa de la pandemia del COVID-19. Los cuales incrementaron la pobreza e incremento de la tasa de desempleo, no favorecen las condiciones para fomentar a la empresa. Sin embargo, de acuerdo a las dimensiones culturales, el Perú se encuentra en nivel medio, el cual favorece para fomentar la creación de empresas.

En el aspecto tecnológico. Se cuenta con recursos para que las empresas de los diferentes sectores económicos puedan desarrollar y adaptar invenciones tecnológicas que les permita potenciar la actividad productiva y comercial, esto gracias a los programas de reactivación que viene promoviendo el estado.

Respecto al factor ecológico. El estado promueve el uso eficiente de los recursos, ello se alinea a nuestro plan de negocios donde buscaremos la sostenibilidad de la cadena productiva del plátano, optimizando los residuos y minimizando la contaminación del medio ambiente.

En el aspecto Legal. De acuerdo a la constitución de 1993 y leyes vigentes, en el Perú se tiene normas que promuevan la inversión privada, controles en el consumo de bebidas alcohólicas, régimen tributario aplicable de acuerdo al tipo de empresa.

Por lo expuesto, pese a la coyuntura política que estamos viviendo, en el Perú existe un escenario apropiado para emprender negocios como la industrialización y comercialización del destilado de plátano.

CAPITULO III. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Selección del Segmento del Mercado

La segmentación de mercado es muy importante para determinar a qué grupos de personas nos dirigimos en función de las características de nuestro producto.

Nuestro plan de negocio “Diseño y desarrollo de un nuevo producto destilado premiun de plátano” tiene como objetivo desarrollar un producto diferenciado, aplicando la segmentación de mercado en la provincia de Huancayo (metropolitano), comprendido de las siguientes variables:

3.1.1. Geográfica

Según Kotler (2001) en su libro “Dirección de Mercadotécnica” señaló que la segmentación geográfica consiste en: “Dividir los mercados en unidades geográficas como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios” (p. 35). En este sentido, para el presente plan de negocios se ha determinado como segmento geográfico la provincia de Huancayo (metropolitano), departamento de Junín, con mayor preponderancia la zona urbana porque allí tenemos la concentración de giros de negocios vinculados con el sector de comercialización de licores como minimarkets, bares, licorerías, discotecas y otros.

3.1.2. Demográfica

Según Kotler (2001) señaló que la segmentación demográfica consiste en: “Dividir los mercados en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación,

religión, raza y nacionalidad. La mayoría de empresas optará por segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas” (p.35). Por esta razón, se ha considerado la segmentación por edades que comprenden entre los 20 a 54 años de edad, de ambos sexos.

3.1.3. Psicográfica:

Según Kotler (2001) señaló que la segmentación psicográfica consiste en: “Compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de su clase social, estilo de vida, características de la personalidad o ambos” (p.35). Para el presente plan de negocios, como segmento Psicográfico se determinó considerar a la población de los niveles socioeconómicos A, B y C, y los estilos de vida agrupados en los sofisticados, progresistas y modernas.

Tabla 15.

Resumen de Segmentación.

ÍTEMS	Características
Geográfica:	Provincia de Huancayo (metropolitano)
Edad:	Jóvenes y adultos de 20 a 54 años
Sexo:	Hombres y mujeres
Estilo de vida:	Los Sofisticados, modernas y progresistas
Nivel socioeconómico:	Nivel socio económico A, B y C
Estado civil:	Solteros y casado

Fuente: Elaboración propia

3.2. Investigación Cuantitativa

En la recopilación y análisis de la información, la investigación cuantitativa es fundamental para determinar los patrones de comportamiento de un grupo de personas, analizando la información podemos determinar tendencias, aceptación, rechazo, factibilidad, modificaciones y/o correcciones sobre el objeto de estudio o investigación.

3.2.1. Proceso de Muestreo.

Estimación de la muestra. Se determinará en función a la fórmula de población finita, para ello se emplea la modalidad de cascada, es decir,

obtendremos el público objetivo determinando la población total de Huancayo, población urbana, edad comprendida entre 20 y 54 años y nivel socioeconómico A, B y C.

Tabla 16.

Determinación Público Objetivo.

Variables	Población
Población: Provincia Huancayo	595,183
Población distritos: Huancayo, El Tambo y Chilca	400,271
Población urbana	391,076
Edades: 20 a 54 años	197,282
NSE: AB y C	59,579
PÚBLICO OBJETIVO	59,579

Fuente: Elaboración propia tomado del INEI

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf

FORMULA FINITA

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la población o universo

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1-p) probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

$$n = \frac{59579 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (59579 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 381.71$$

$$n = 382$$

Empleando la formula finita y con un universo de 59,579 personas, con un nivel de confianza al 95%, margen de error del 5%, una probabilidad

de éxito del 50% y probabilidad de fracaso del 50%, se obtiene una muestra de 382 personas.

3.2.2. Diseño e Instrumento

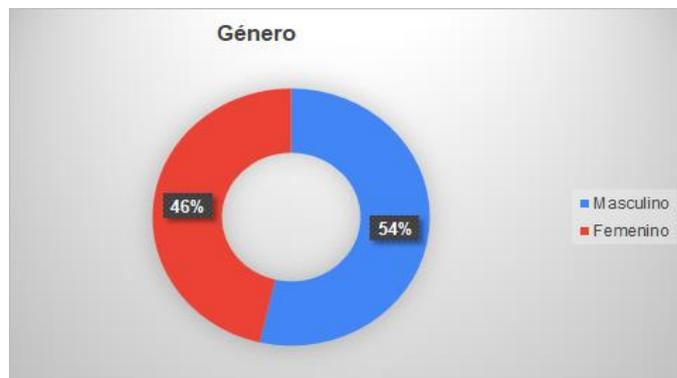
Para el presente plan de negocios, se utiliza como instrumento de recolección de información a través de una encuesta aplicada a 382 personas, muestra que fue obtenida según la fórmula finita de una población de 59,579 personas. El contenido de dicha encuesta se encuentra detallada en los Anexos (Apéndice 3).

3.2.3. Análisis y Procesamiento de Datos

El resultado de la aplicación de la encuesta se detalla a continuación.

Figura 16.

Género.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 16, se observa que, del total encuestado, se obtuvo una mayor participación de personas masculinas con un 54 % y el 46 % representa al sexo femenino.

Figura 17.

Rango de edades.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17, se muestra el rango por edades los cuales abarcan desde los 20 años hasta más de 36 años, del total encuestados el 27 % pertenecen a las personas más jóvenes que comprende desde los 20 a 25 años, los grupos de personas de 26 a 30 años y de 31 a 35 años representan el 22 % por cada grupo y las personas de mayor edad que son de 36 a más años, representa el 29 % de encuestados.

Figura 18.

Frecuencia de consumo.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 18, se evidencia que las personas consumen licor con una frecuencia mensual, representando el 68 % del total de encuestados, las personas que consumen en forma quincenal llegan al 19 %, un 9 % de los encuestados confirman que consumen licor con una frecuencia semanal, y sólo el 4 % de las personas consumen licor con mayor frecuencia.

Figura 19.

Días de la semana que suele consumir licor.

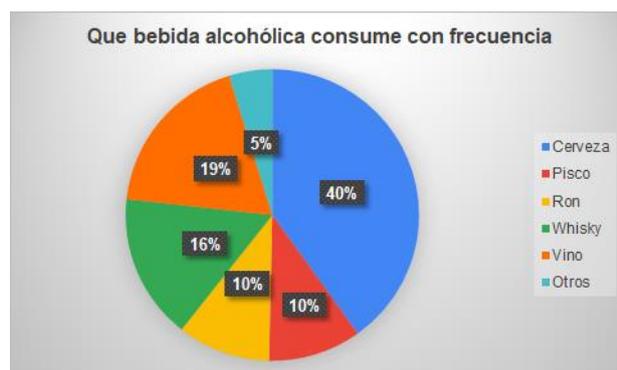


Fuente: Elaboración propia

En la figura 19, se muestra el porcentaje de consumo de licor durante los días de la semana, el mayor número de personas suelen consumir licor los sábados, llegando al representar el 62 % de los encuestados, los viernes y cualquier otro día de la semana representan el 17 % y 11 % respectivamente, un 8 % de las personas consumen licor los días domingos, y finalmente un menor porcentaje de personas consume licor los días jueves, llegando a representar sólo el 2 %.

Figura 20.

Bebidas alcohólicas que consume con frecuencia.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 20, se demuestra que el principal licor que se consumen en Huancayo metropolitano es la cerveza, llegando a representar el 40 % de los encuestados, el consumo de licores destilados en su conjunto llega a un 36 % de los cuales whisky, ron y pisco son los destilados de

mayor consumo, llegando a representar el 16 %, 10 % y 10 % respectivamente. El 19 % de personas consumen vino y sólo el 5 % de personas respondieron que consumen otro tipo de licores.

Figura 21.

Lugares donde compra bebidas alcohólicas.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 21, se corrobora que el principal lugar de compra son los supermercados, representado por un 31 % de los encuestados, las bodegas y licorerías también son los centros de compra de mayor aceptación, llegando a representar el 24 % por cada lugar de compra, el 16 % de los encuestados señala que compra licores en los minimarket y sólo el 5 % compra licores en otros lugares.

Figura 22.

Estaría dispuesto a comprar el destilado de plátano.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 22, se valida que de los 382 encuestado, 360 personas que representan el 94 % estarían dispuestos a adquirir nuestro producto y sólo el 6 % no comprarían el destilado de plátano, con esta información validamos que Huancayo metropolitano es un mercado potencial para la comercialización del destilado de plátano.

Figura 23.

Cuanto estarías dispuesto a pagar por el licor de plátano.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 23, se procesó la información de cuanto estarían dispuestos a pagar por el producto que ofreceremos, de las 360 personas que respondieron estar dispuestos a comprar el destilado de plátano, el 62 % de los encuestados pagarían entre S/ 20 y S/ 30 soles, el 28% de los encuestado pagarían entre S/ 35 y S/ 40 soles, 25 personas que representa un 7 % afirma que estaría dispuesto a pagar entre S/ 45 y S/

55 soles y solamente un 3 % de las personas encuestadas estarían dispuestos a pagar más de S/ 60.00.

Figura 24.

Canales que utilizaría para comprar el licor de plátano.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 24, se valida que los canales de compra que más utilizarían para adquirir el destilado de plátano son las tiendas virtuales y el servicio delivery, cada uno representa el 26 % de preferencia por un tipo de canal de compra, las tiendas físicas aún tienen una elevada aceptación llegando al 21 %, la red social tiene una aceptación de 20 % y solo el 7% adquiriría sus compras a través la página web.

Figura 25.

Que aspectos valorarías para comprar el licor de plátano.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 25, se corrobora que el 62 % de los encuestados valoran la calidad como el primer aspecto para comprar el destilado de plátano, la

atención y la oferta y promociones son aspectos valorados por el 17 % y 14 % de los encuestados respectivamente, con menor aceptación se encuentra la rapidez el cual es valorado por el 6 % de encuestados, y finalmente sólo el 1 % valoraría otros aspectos.

Figura 26.

Forma de pago para comprar el licor.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 26, se tiene el porcentaje de formas de pago que los clientes realizarán para adquirir el destilado de plátano, el 43 % de los encuestados prefieren pagar en efectivo, el 29 % de los encuestados prefieren pagar con tarjetas de crédito y/o débito y el 28 % de las personas prefieren pagar a través de apps como el yape, lukita y tunki.

Figura 27

A través de que canales le gustaría enterarse de nuestras ofertas y promociones.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 27, se valida que un 73 % de los encuestados prefiere enterarse de las promociones y ofertas a través de las redes sociales, el

13 % de los encuestado utilizarían la página web para visualizar las ofertas y promociones del licor de plátano, el 9 % de las personas señala que prefiere enterarse de las promociones que lanzaría la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. a través de los avisos publicitarios y con un 5 % a través de los canales tradicionales como la radio y Tv.

Figura 28.

Recomendarías la compra del licor de plátano.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 28, se corrobora que de las 360 personas encuestadas, 200 personas que representa el 55.6 % afirma que si recomendaría a sus amigos y/o familiares la compra del destilado de plátano, el 43.9 % de los encuestados dieron como respuesta “tal vez” recomendarían la compra del nuevo producto que ofreceremos, consideramos que esta respuesta obedece a que los potenciales clientes, primero valoran aspectos como calidad del producto, en función a ello recomendaría la compra de nuestro producto, sólo 02 encuestados que representa el 0.5% respondieron que no recomendaría la compra del destilado de plátano.

3.2.4. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio

La investigación cuantitativa muestra que el 94 % de los encuestados está dispuesto a comprar el destilado de plátano, mientras que un 62% especificó que estaría dispuesto a pagar entre S/ 20.00 y S/ 30.00 soles por el producto, por otro lado, el uso de tiendas virtuales y delivery como canales de compra para el producto tiene preferencia por un 52 % de los

encuestados, un 62 % que valoran el aspecto de calidad del producto en su compra. Y en la forma de pago, el 43 % de los encuestados prefieren pagar en efectivo, mientras que un 73 % de los encuestados prefieren las redes sociales como forma de recibir ofertas y promociones, y finalmente, un 56 % de los encuestados señalan que si recomendarían la compra del destilado de plátano.

Por la información recabada, se concluye que tenemos un mercado potencial que demandaría el producto destilado de plátano

3.3. Investigación Cualitativa

Según Cueto (2020) citó a Taylor et al. (1986) quienes señalaron que: “La investigación cualitativa se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable” (p, 1)

Siendo así, para el presente estudio de investigación, se opta por desarrollar entrevistas a través de la metodología del Focus Group a dos grupos de participantes conformados por potenciales consumidores y un segundo grupo conformado por especialistas del sector de licores, con la finalidad de profundizar en la evaluación exploratoria y estrategias del plan de negocios para obtener una comprensión de las opiniones.

3.3.1. Focus Group con Potenciales Consumidores

A. Proceso de Muestreo

Los procesos de muestreo comprenden la selección de conjuntos o sub conjuntos poblacionales para hacer deducciones y valorar características, siendo así que entre los distintos métodos de muestreo se seleccionó trabajar con el muestreo no probabilístico, sobre este tema Westreicher (2021) refirió que en este tipo de muestreo “la selección de la muestra no depende de la probabilidad, sino de la decisión de los investigadores”. (p, 1)

Para la ejecución del focus group virtual, los participantes están conformados por potenciales consumidores hombres y mujeres quienes participaron de nuestra encuesta de viabilidad de nuevo producto, que radican y trabajan en los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca. Se identificaron a los participantes por medio del uso de la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual se consideró a las personas encuestadas.

Se presenta la distribución de la muestra para el focus group de potenciales consumidores.

Tabla 17.

Distribución de los Focus Group.

Fecha	Cantidad	Rango Edades	NSE	Género
25/09/2021	10	20-54 años	A, B, C	5 mujeres 5 varones

Fuente: Elaboración propia

El grupo participante estuvo conformado por las siguientes personas:

Tabla 18.

Participación de los Focus Group.

Fecha	Nombre	Cargo	Distrito
25/09/2021	Leyla Salguera Saldaña	Estudiante en contabilidad	El Tambo
25/09/2021	Hugo Jurado Aponte	Trabajador del sector financiero	Chilca
25/09/2021	Katherine Muñoz Cuyubamba	Estudiante de administración y sistemas	Chilca
25/09/2021	Edy De la Cruz Romero	Licenciado en derecho – Abogado	Huancayo
25/09/2021	Raúl Rosales Jinez	Docente	El Tambo
25/09/2021	Julissa Prieto Janampa	Licenciada en trabajo social	Huancayo
25/09/2021	Javier Álvarez Breña	Analista de crédito	El Tambo
25/09/2021	Yurivilca Oscanoa Silvia	Trabajador independiente	El Tambo
25/09/2021	Carlos Blas Buendía	Ing. Zootecnista	Chilca

Fuente. Elaboración propia

B. Diseño e Instrumento

Para el desarrollo del Focus Group se diseñó una guía de ejecución, el cual detalla la secuencia de pasos a realizar para la obtención de información por parte de los entrevistados quienes serán libres de expresar sus opiniones no habiendo respuestas correctas o incorrectas, la participación de todos es clave y aportará a la investigación.

La guía del Focus Group comprendió los siguientes pasos:

Tabla 19.

Guía del Focus Group.

Guía	Detalle	Tiempo
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del moderador y bienvenida a los participantes. 	05 minutos
Introducción de la metodología	<ul style="list-style-type: none"> Explicar los asuntos técnicos y formales del modo de desarrollo de la reunión. Resaltar que cada participante es libre de expresar su opinión y no habrá respuestas correctas o incorrectas. Desarrollar técnicas para romper el hielo. 	15 minutos
Preguntas de apertura	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de preguntas generales referente a la demanda de bebidas alcohólicas, las preferencias de consumo y compra que tienen los participantes, para evidenciar su nivel de implicación. 	25 minutos
Preguntas de transición	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del producto destilado de plátano para ser testado visual y gustativamente. 	25 minutos
Preguntas de Cierre	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de consultas relacionadas a mejoras y recomendaciones. 	15 minutos
Ejercicio de Cierre	<ul style="list-style-type: none"> Agradecimiento por el tiempo brindado. 	5 minutos

Fuente. Elaboración propia

C. Análisis y Procesamiento de Datos

La metodología utilizada ha sido el desarrollo de focus group - entrevista a potenciales consumidores, con la finalidad de analizar y captar opiniones sobre el producto destilado de plátano. Con el mismo se busca identificar información relevante para el fortalecimiento técnico del producto y aspectos de gestión comercial.

La entrevista ha seguido un cuestionario general, el mismo que fue desarrollado de manera dinámica en una reunión virtual a través de la plataforma google meet, debido a la coyuntura de la pandemia de Covid 19, a continuación, presentamos los resultados de las opiniones vertidas y recibidas.

- **Preguntas de apertura**

Para el inicio de la dinámica el moderador realizó preguntas asociadas al sector de licores.

Tabla 20.

Preguntas de apertura del Focus Group.

Preguntas	Respuestas
¿Qué días de la semana considera usted que se incrementa el consumo de licor?	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes en su mayoría refirieron viernes y sábado como los días donde la demanda de licores se incrementa.
¿En qué ocasiones usted suele consumir licor?	<ul style="list-style-type: none"> • Para los entrevistados es común el consumo de licores en reuniones familiares ya sea por cumpleaños, compromisos y logros. Así como también en reuniones con amigos y colegas de trabajo. Se resaltó en este punto las festividades costumbristas que se dan en el valle del Mantaro, por lo que también son ocasiones donde se consume bebidas alcohólicas.

¿Cuál es el licor que consume con mayor frecuencia y por qué? ¿Alguna marca de su preferencia?	<ul style="list-style-type: none"> En este punto las opiniones fueron divididas, algunos participantes gustan de consumir cerveza por ser un producto agradable de buen sabor, de bajo contenido alcohólico. Otros gustan de licores como el vino por su dulzor y hay otras preferencias por bebidas destiladas como el ron, whisky y el tequila. Dentro de las marcas de su preferencia mencionaron: Cervezas: cusqueña, cristal, corona Vino: Queirolo Destilados: Flor de caña, Chivas, Johnnie Walker.
¿En qué lugares suele comprar y/o consumir licores?	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes en su mayoría opinaron que suelen realizar sus compras de licores en supermercados y licorerías por la diversidad de productos y marcas, así también, en el caso de cerveza es más práctico acudir a las bodegas.
¿Qué aspectos valoras antes de comprar un licor?	<ul style="list-style-type: none"> De las respuestas obtenidas resalta la valoración por el sabor y la calidad de los productos (licores), también otros factores resaltantes son las marcas y una adecuada presentación.

Fuente. Elaboración propia

- Preguntas de Transición.**

Para esta fase se logró enviar y hacer entrega del producto a cada uno de los participantes, por lo que se procedió a realizar una presentación y se tomó las opiniones según el siguiente detalle:

Tabla 21.

Preguntas de Transición *del Focus Group.*

Preguntas	Respuestas
Luego de haber degustado nuestro licor “destilado de plátano” ¿Qué opinión tiene sobre: ¿El color, sabor, aroma y calidad?	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes en su mayoría refirieron que el color dorado del destilado era llamativo, atractivo, en cuanto al aroma revelaron que es fuerte, fresco y tropical. Y en relación al sabor es dulce sitiándose en un inicio el alcohol y posteriormente el sabor del plátano.

¿cuál es su comentario sobre la presentación de nuestro producto? (envase y diseño)

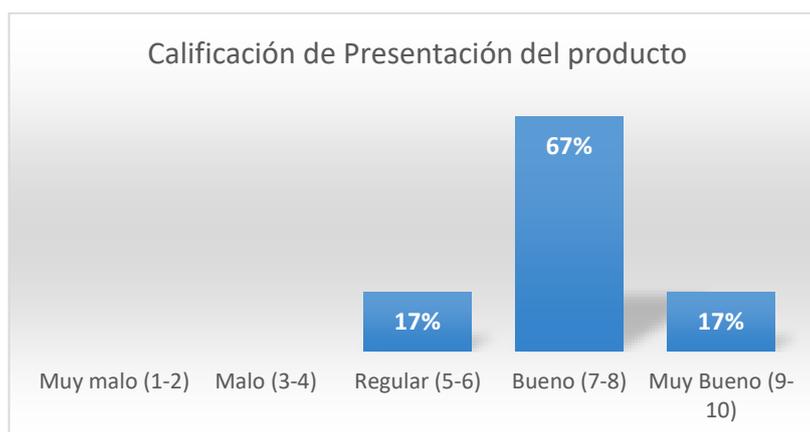
- Los participantes dividieron sus opiniones en relación al envase (botella de vidrio de 500 ml), algunos comentaron que es atractivo, curioso y proporcional con el licor, mientras otros comentaron que sería bueno cambiar de envase de una capacidad mayor. En relación con la presentación del producto opinaron sobre el diseño que los colores son adecuados ya que representan a la selva peruana, y contiene la rotulación propicia.

Fuente. Elaboración propia

La entrevista contó con dos preguntas de calificación, en la cual se consultó referente a la apreciación de la presentación del producto y la calidad (sabor).

Figura 29.

Calificación de presentación del producto.

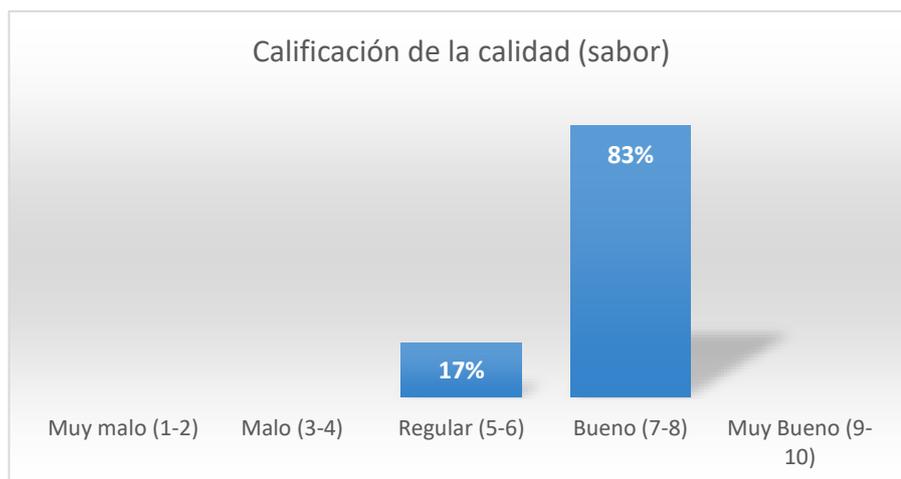


Fuente: Elaboración propia

De los entrevistados un 17 % califica la presentación como muy bueno, mientras un 67 % califica como bueno y otro 17 % califica como regular.

Figura 30.

Calificación de calidad del producto (sabor).



Fuente: Elaboración propia

De los participantes un 83 % califica la calidad del producto como bueno y un 17 % califica como regular.

Finalizando las consultas de la fase de transición se preguntó:

Tabla 22.

Preguntas de Transición *del Focus Group*.

Pregunta	Respuestas
¿Cuánto es el precio que estaría dispuesto a pagar por nuestro producto?	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes en su mayoría refirieron rangos de precios entre los 40 y 60 soles.

Fuente: Elaboración propia

• **Preguntas de Finalización.**

En esta última sección se generó un espacio de feedback entre el grupo focal, en las que nos brindaron recomendaciones constructivas acerca del producto, siendo así que coincidieron en palabras, por lo que se recurrió a adjuntar todo lo mencionado y presentar el siguiente conglomerado.

En cuanto a los medios para enterarse de las ofertas y promociones de licores, los participantes recomiendan que se realice por Tv, así como también aprovechar las redes sociales, puesto que sería más rápido el enterarse del producto por las

notificaciones recibidas a través de estas fuentes de comunicación.

Así mismo, en cuanto a las sugerencias de mejora hacia el producto se recomendó realizar ajustes mínimos en la etiquetas (como el color amarillo), y en función a la presentación considerar variar el tamaño de las botellas con mayor volumen y más largas, en relación al sabor consideraron que debería sentirse el plátano más profundo desde el comienzo y no solo al final de la degustación; también se brindó aportes acerca de que si se recomendaría el producto a familiares y amigos, siendo la respuesta de los participantes un rotundo “sí” lo recomendarían.

D. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio

Las personas que asistieron y apoyaron el desarrollo del Focus Group nos brindaron sus opiniones en relación a sus experiencias con la demanda y consumo de licores, refiriéndonos los días viernes y sábados como días de mayor demanda, así como también los motivos que influyen ya sea por reuniones familiares, con amistades, celebraciones costumbritas, entre otros.

Cuando se habló de sus preferencias según tipo de licores, marcas y lugares donde suelen comprar bebidas alcohólicas, dentro de sus respuestas mencionaron cerveza, vino, ron, whisky, siendo las marcas de su preferencia cusqueña, cristal, corona, queirolo, flor de caña, chivas y Johnnie Walker. Los productos por lo general son adquiridos en supermercados y bodegas.

Se contó con una fase de degustación del destilado de plátano, siendo los comentarios positivos sobre el producto al cual lo encontraban atractivo e interesante, en cuanto al aroma revelaron que es fuerte, pero a la vez fresco, la mayoría brindo una calificación de criterio bueno al sabor y presentación, por lo que estarían dispuestos a consumir y recomendar el licor.

3.3.2. Focus Group con Especialistas

A. Proceso de Muestreo

En este segundo focus group virtual, los participantes están conformados por especialistas nacionales hombres y mujeres entendidos del sector económico de la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, expertos que conocen de los procesos de maceración, fermentación y destilación de frutas, estando los mismos inmersos en las múltiples actividades que engloban la transformación, degustación, promoción y comercialización de bebidas y licores peruanos. Las semejanzas establecidas entre los participantes fueron: genero, profesión, actividad que desempeñan actualmente.

Se presenta la distribución de la muestra para el focus group de especialistas.

Tabla 23.

Distribución de los Focus group.

Fecha	Cantidad	Especialización	Género
02/10/2021	06	Profesionales con más de 10 años en el sector de licores (Someliers, Ingenieros y empresarios)	2 mujeres 4 varones

Fuente. Elaboración propia

El grupo expertos estuvo conformado por las siguientes personas.

Tabla 24.

Grupo expertos de los Focus group

Fecha	Nombre	Cargo	Distrito
02/10/2021	Livio Pastorino	<ul style="list-style-type: none">• Somellier de profesión• Más de 20 años de experiencia en el sector de destilados.• Editor de la revista virtual elpiscoesdelperu.com• Miembro del Panel de Jueces Noches de Cata con Pisco• Profesor en el Instituto del Vino y del Pisco Idvip de la Universidad de San Martín de Porres	Lima

02/10/2021	Enrique Hernández Ore	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Químico de profesión. • Más de 40 años de experiencia en el sector de destilados. • Asesor y consultor de plantas destiladoras del norte. • Promotor de la fabricación de destilerías a gran escala. • Asesor de destilería Naylamp • Asesor de Alcoholera del Pacífico S.A.C • Docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – facultad de Ing. Química. 	Chiclayo
02/10/2021	Martin Asmat Mundaca	<ul style="list-style-type: none"> • Micro biólogo de profesión. • Más de 17 años de experiencia en el sector de destilados. • Labora actualmente en destilería Naylamp. • Especialista en la conducción de la fermentación. • Asesor de destilerías del norte del país. 	Chiclayo
02/10/2021	Nelly Camargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Química de profesión. • Más de 25 años de experiencia en el sector de licores. • Gerente general de Fábrica de Licores Nelcas. • Especialista en la industrialización de licores con productos oriundos de la Región Junín. • Distribuidores de licores en la macro región centro. 	Huanca yo
02/10/2021	Ricardo Carpio Valdez	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Administración y Hotelería • Más de 20 años de experiencia en el sector de licores. • Gerente general Pisco Bar. • Docente de Cencosud en Administración y Hotelería. • Promotor de licores elaborados a través de Super Foods. 	Lima
02/10/2021	Lucero Villagarcía	<ul style="list-style-type: none"> • Somellier de profesión • Más de 20 años de experiencia en el sector de destilados. • Especialista y Catadora de Pisco. • Difusora del Pisco en el Perú a través de conferencias y catas de Pisco en importantes ciudades del mundo. • Docente de la Universidad del Pacífico. • Docente de la Universidad Nacional de Piura. • Autora del libro La Magia del Pisco, del fondo editorial de la Universidad San Martín de Porres 	Lima

Fuente. Elaboración propia

B. Diseño e Instrumento

Para el desarrollo del Focus Group con los expertos se diseñó una guía de ejecución, la cual detalla la secuencia de pasos a realizar para la obtención de información por parte de los entrevistados quienes serán libres de expresar sus opiniones, para cada uno se formularon preguntas de manera abierta, permitiendo a los participantes se expresen de manera abierta y sin temores.

La guía del Focus Group comprendió los siguientes pasos:

Tabla 25.

Guía del Focus group.

Guía	Detalle	Tiempo
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del moderador y bienvenida a los especialistas. 	05 minutos
Introducción de la metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar los asuntos técnicos y formales del modo de desarrollo de la reunión. • Resaltar que cada participante es libre de expresar su opinión y no habrá respuestas correctas o incorrectas. • Desarrollo de técnicas para romper el hielo. 	15 minutos
Preguntas de apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de preguntas asociadas al sector industrial de licores. 	30 minutos
Preguntas de transición	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición del proceso de elaboración del producto paso a paso para la inducción de los aspectos técnicos y presentación del producto destilado de plátano para su degustación y caracterización. 	35 minutos
Preguntas de Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de consultas relacionadas a mejoras y recomendaciones. 	30 minutos
Ejercicio de Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento por el tiempo brindado. 	05 minutos

Fuente. Elaboración propia

C. Análisis y Procesamiento De Datos

La metodología utilizada ha sido el focus group - entrevista a expertos, con la finalidad de analizar y captar opiniones sobre el producto destilado de plátano desarrollado por la empresa

Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., siendo el propósito identificar información cualitativa relevante para el fortalecimiento técnico del producto y aspectos de gestión comercial.

La entrevista ha seguido un cuestionario general, el mismo que fue desarrollado de manera dinámica en una reunión virtual a través de la plataforma google meet, debido a la coyuntura de la pandemia de Covid 19, así como también por las distancias geográficas de las zonas donde radican los especialistas. A continuación, presentamos los resultados de las opiniones vertidas y recibidas.

- **Preguntas de apertura**

Para el inicio de la dinámica el moderador realizó preguntas asociadas al sector de licores.

Tabla 26.

Preguntas de apertura.

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es la situación del mercado de licores en la actualidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Los expertos en su mayoría refirieron que el sector de licores en el país se vio afectado por la pandemia donde las industrias pequeñas y grandes fueron perjudicadas por la paralización de actividades económicas vinculadas a la cadena de producción y comercialización, así como también algunos tuvieron que migrar a la línea de farmacéuticos por la demanda de etanol subsistiendo en el sector.
¿Consideras que el sector de destilados es rentable en nuestro país? y ¿por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados expresaron distintas posturas, coincidiendo algunos con que no era rentable sector de destilados debido a la presencia de múltiples productos y marcas de licores importados en el país, los mismos que tiene considerables demandas haciendo que los porcentajes de rentabilidad se los empresarios nacionales sean mínimos. Por otra parte, hay quienes mencionaron que, si es rentable, sin embargo, es fundamental tener que sumar esfuerzos para educar al consumidor, desarrollar mejoras en los procesos de industrialización de los productos buscando estandarizar y ser competitivos, y también solicitar apoyo del estado para disminuir el impuesto selectivo al consumo que condicional los ingresos de las empresas, así como apoyo para promover una producción nacional de licores distinta al pisco.

Fuente. Elaboración propia

- **Preguntas de Transición.**

En esta etapa del focus group se realizó la presentación del producto destilado de plátano, lográndose detallar el proceso de elaboración paso a paso para el alcance de los especialistas en relación a aspectos técnicos, así también se gestionó el envío de muestras con el objeto de que puedan degustar y caracterizar el producto.

Siendo los resultados a las preguntas lo siguiente:

a. Fase visual

Tabla 27.

Resultado Fase visual.

Calificación	Fase Visual				
	Insuficiente	Suficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Limpidez	0 %	0 %	33 %	50 %	17 %
Aspecto aparte de la limpidez	0 %	0 %	17 %	67 %	17 %

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 27, se observa que de la encuesta aplicada a los especialistas referente a la limpidez del destilado de plátano el cual indica la presencia de partículas en suspensión, el 50 % de los especialistas indican que la limpidez es buena, el 33 % aceptable y el 17 % Excelente. Así también, en aspectos aparte de la limpidez del destilado de plátano, el 67 % de los especialistas indican que la limpidez es buena, mientras que para un 17 % aceptable y para otro 17 % excelente.

b. Fase Olfativa

Tabla 28.

Resultado Fase olfativa

Calificación	Fase Olfativa				
	Insuficiente	Suficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Franqueza	0 %	17 %	50 %	33 %	0 %
Intensidad positiva	0 %	17 %	33 %	50 %	0 %
Calidad	0 %	0 %	33 %	67 %	0 %

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 28, en relación a la franqueza del destilado viene dada por la ausencia de olores no deseados y que no afectan el aroma del producto, ante el mismo el 50 % de los especialistas indican que es aceptable, mientras que para un 33 % bueno y 17 % Excelente. En función a la intensidad aromática positiva fue percibido a una cierta distancia a la nariz, ante el mismo el 50 % de los especialistas indican que es bueno, mientras que un 33 % considera aceptable y 17 % suficiente. Por último, en esta fase se consultó la calidad aromática que posee el producto respecto de la experiencia con otros licores por lo que refieren el 67 % de los especialistas indican que es bueno, mientras que para un 33 % aceptable.

c. Fase Gustativa

Tabla 29.

Resultado Fase Gustativa.

Calificación	Fase Gustativa				
	Insuficiente	Suficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Franqueza	0 %	17 %	33 %	33 %	17 %
Intensidad Positiva	0 %	17 %	17 %	67 %	0 %
Persistencia Armoniosa	0 %	17 %	33 %	50 %	0 %

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 29, la franqueza gustativa del destilado viene dada por la ausencia de sabores no deseados en boca, ante el mismo el 33% de los especialistas indican que es bueno, otro 33 %

indica que es aceptable, mientras que un 17 % considera excelente y suficiente. Así también, la intensidad de sabor positiva percibe las sensaciones en boca como, sabor dulce, acaramelado; ante el mismo el 67 % de los especialistas indican que es bueno, mientras que un 17 % considera aceptable y un 17 % suficiente. Y en relación a la persistencia del sabor percibieron sensaciones en un inicio, en el paso de boca, en la impresión final y retrogusto mismos que aportan a definir la clase y calidad del destilado en boca, indicándonos un 50% de los especialistas que es bueno, mientras que un 33 % considera aceptable y un 17 % suficiente.

d. Juicio Global

Tabla 30.

Resultado Juicio Global

Calificación	Juicio Global				
	Insuficiente	Suficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Armonía	0 %	17 %	33 %	50 %	0 %

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 30, respecto de la armonía y juicio global definen la valoración del destilado de plátano por sus características considerando un 50 % de los expertos que el producto es bueno, otro 33 % indica que es aceptable, mientras que un 17 % considera suficiente.

e. Presentación y diseño del destilado

Tabla 31.

Presentación y diseño del destilado.

Preguntas	Respuestas
¿Consideras que la presentación comercial propuesta es la ideal? (500 ml)	<ul style="list-style-type: none"> Los especialistas manifestaron que en función al tamaño del envase actualmente existe un mercado que le da mayor importancia a aspectos de calidad frente a cantidad. Así

también, se debe considerar realizar control del proceso de añejamiento para tener un color más llamativo del licor, y en relación al diseño hubo una aceptación con recomendación de incluir en la rotulación formas de uso y la palabra destilado o espirituoso de plátano.

Fuente. Elaboración propia

- **Preguntas de Finalización.**

En esta última sección se recibieron recomendaciones, donde los expertos coincidían en opiniones, por lo que se recurrió a adjuntar todo lo mencionado y presentar el siguiente conglomerado.

En cuanto a las características organolépticas los especialistas recomiendan que se reconsidere y/o mejore la aplicación del chip de roble para el añejamiento y la levadura, puesto que este influye en el aroma en si del insumo principal y el color del destilado.

Así mismo, en cuanto a la presentación del producto se recomendó evaluar ciertos iconos del empaque y asociarlos al insumo principal y al lugar de origen en cuanto a forma, color o diseño, también se brindó aportes acerca de la información a considerar y reconsiderar en el envase tales como porcentaje de alcohol y añejamiento y agregar una sección en la que se muestre una breve reseña histórica del producto.

D. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio

Podemos concluir de la reunión con especialistas que pudimos ampliar nuestro enfoque de presentación de destilado de plátano, en cuanto se recibieron opiniones técnicas por parte de los profesionales en función a sus experiencia y visión del sector de

licores. Si bien actualmente atravesamos una situación coyuntural frente a la pandemia como país contamos con diversidad de productos y el potencial para competir con las grandes marcas posicionadas en el mercado nacional, siendo fundamental considerar educar a los consumidores en relación a los licores que eligen diferenciando calidad frente a cantidad.

En relación al destilado de plátano, desde la percepción individual de cada experto existe una oportunidad para el producto en el sector por sus características naturales que lo diferencian de bebidas alcohólicas tradicionales, se deberá trabajar en estandarizar los procesos buscando definir la calidad del destilado, además de cumplir con todos los aspectos rotulación mínimos.

3.3.3. Testeo de Producto

El testeo del producto es una evaluación que le permite recopilar información útil para determinar si un producto cumple con las características adecuadas para satisfacer las necesidades del consumidor y puede determinar el éxito del producto en el mercado.

Se presenta a continuación la encuesta realizada:

Tabla 32.

Testeo de Producto

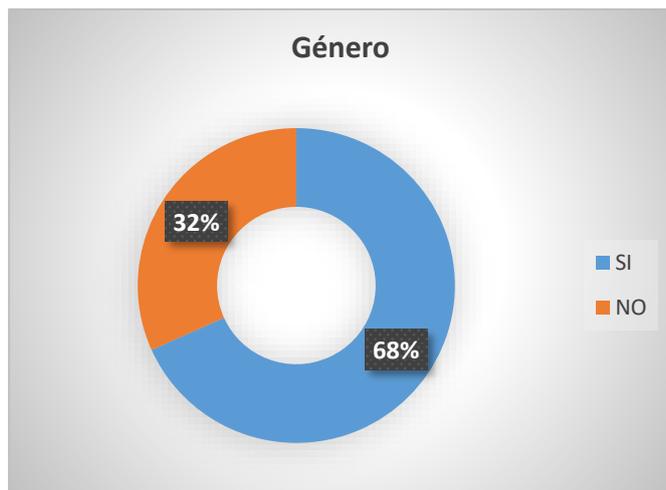
Fecha	Cantidad	Especialización	Género
02/02/2022	30	Personas de la ciudad de Huancayo metropolitano	13 mujeres 17 varones

Fuente. Elaboración propia

Análisis y procesamiento de datos

Figura 31.

Genero.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 31, se observa que, del total encuestados, se obtuvo una mayor participación de personas masculinas con un 68 % y el 32 % representa al sexo femenino.

Figura 32.

¿Le gusta el licor destilado de plátano?

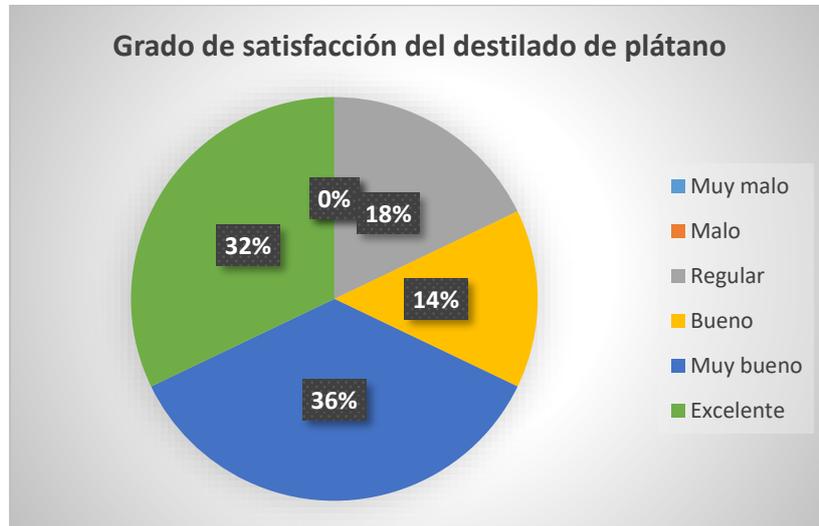


Fuente: Elaboración propia

En la figura 32, se observa que, del total encuestados, se obtuvo que un 93 % menciona que sí le gusta el destilado (28 personas) y el 7 % que no.

Figura 33.

¿Cuál es su grado de satisfacción que hace al destilado de plátano?

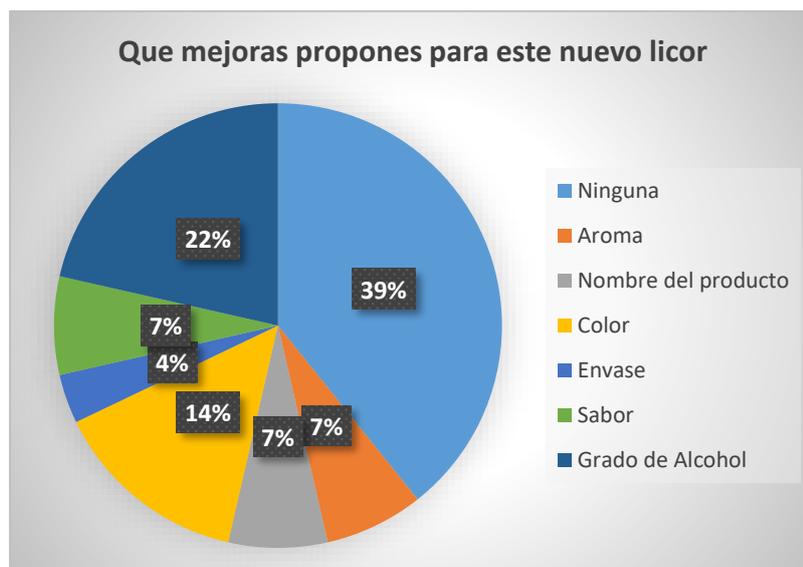


Fuente: Elaboración propia

En la figura 33, se observa que, del total encuestados, el 36 % afirmó que es muy bueno el destilado, y un 32 % considera que es excelente.

Figura 34.

¿Qué mejoras propones para este nuevo licor?



Fuente: Elaboración propia

En la figura 34, se observa que, del total encuestados, el 39 % no propondría ninguna mejora, un 22 % señala que el grado de alcohol debe ser menor y el 14 % de los encuestados proponen mejorar en el color del licor.

Figura 35.

¿Recomendarías este producto a tus amigos?



Fuente: Elaboración propia

En la figura 35, se observa que, del total encuestados, el 100 % afirmó que recomendaría el destilado de plátano.

Figura 36.

¿Si este producto encontraras en el mercado, lo comprarías?



Fuente: Elaboración propia

En la figura 36, se observa que, del total encuestados, el 100% afirmó que comprarían el destilado de plátano.

Figura 37.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el destilado de plátano?



Fuente: Elaboración propia

En la figura 37, se observa que, del total encuestados, el 43 % afirmó que estaría dispuesto a pagar entre s/ 41.00 a s/ 50.00 soles y un 32 % de los encuestados pagaría entre el rango de s/ 31.00 a s/ 40.00 soles.

Habiendo realizado la degustación del destilado de plátano, se concluye que el producto tiene considerable aceptación justificado por su presentación y características organolépticas, estando en la condición de pagar entre s/ 41.00 a s/ 50.00 soles por cada unidad

3.4. Perfil del Consumidor y sus Variantes

Tabla 33.

Perfil del consumidor.

ÍTEM	Características
Geográfica:	Provincia de Huancayo (metropolitano)
Edad:	Jóvenes y adultos de 20 a 54 años
Sexo:	Hombres y mujeres
Estilo de vida:	Los sofisticados, modernas y progresistas
Nivel socioeconómico:	Nivel socio económico A, B y C
Estado civil:	Solteros y casado

Cuanto suele pagar:	Entre S/. 20 y S/. 60
Donde compra:	Supermercados, licorerías, bodegas.
Días de compra:	Fines de semana.
Forma de pago:	Contado.

Fuente. Elaboración propia

CAPITULO IV. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

4.1. El Ámbito de la Proyección

Para el presente plan de negocios, el ámbito geográfico donde se tiene proyectado impulsar el producto destilado de plátano abarca la localidad de Huancayo Metropolitano que comprende los distritos urbanos de El Tambo, Huancayo y Chilca. Esta proyección obedece a que son zonas que concentra el mayor número de actividades comerciales como: restaurantes, hoteles, licorerías, bares, discotecas, súper mercados, distribuidores, entre otros giros relacionados con la venta de bebidas y licores.

La proyección a realizarse será por el periodo quinquenal que comprende desde el año 2022 hasta el año 2026.

4.2. Selección del Método de Proyección

Para realizar la proyección de la población de los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca, se tomará como referencia la tasa de crecimiento poblacional del departamento de Junín, que es del 1.60 %, información que fue obtenida del boletín elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros.

Tabla 34.

Proyección de la población según tasa de crecimiento 2020.

Año	Tasa de crecimiento	Población
2020		400,271
2021	1.60 %	406,675
2022	1.60 %	413,182
2023	1.60 %	419,793
2024	1.60 %	426,510
2025	1.60 %	433,334
2026	1.60 %	440,267

Nota: Adaptado del INEI (2018)

4.2.1. Mercado Potencial.

Según Pacheco (2021) señaló que: “El mercado potencial hace referencia a la vida futura de la empresa, enfocándose en los consumidores interesados en los productos o los servicios que ofrezca la marca” (p.1). En este sentido, para el presente plan de negocios, consideramos como mercado potencial a las personas del sector urbano de Huancayo metropolitano, que comprenden entre las edades de 20 a 54 años de edad tanto varones como mujeres, pertenecientes a los niveles socioeconómicos AB y C que representa un 14.88 % de la población total.

Tabla 35.

Mercado Potencial Proyectado (14.88%) de la población Proyectada.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población	400,271	406,675	413,182	419,793	426,510	433,334	440,267
Mercado Potencial o segmento de mercado (14.88 %)	59,579	60,532	61,501	62,485	63,485	64,500	65,532

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Mercado Disponible

De acuerdo con Terreros (2021) señaló que: “El mercado disponible está formado por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar el producto o servicio, pero no solo de tipo general, sino con características más específicas” (p.1). En este sentido, para nuestro plan de negocios, se tomó en cuenta los resultados de la pregunta N° 08 de la encuesta aplicada a los clientes potenciales (apéndice 3). Ello nos permite conocer que, del total de encuestados, el 94.0 % estarían dispuestos a comprar el destilado de plátano.

Mercado Disponible = MP * (% de preferencia del producto)

Tabla 36.

Mercado Disponible (94.0 %).

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
--	------	------	------	------	------	------	------

Mercado Potencial	59,579	60,532	61,501	62,485	63,485	64,500	65,532
Mercado disponible (94.0 %)	56,004	56,900	57,811	58,736	59,675	60,630	61,600

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Mercado Efectivo

Desde el punto de vista de Terreros (2021) señaló que: “el mercado efectivo es un segmento del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar un producto o servicio un poco más específico que el que corresponde al mercado disponible” (p.1). Por esta razón, para la determinación se tomó en cuenta los resultados de la pregunta N° 14 de la encuesta aplicada a los clientes potenciales (apéndice 3), lo cual nos permitió conocer que el 56 % de los encuestados, comprarían y recomendarían el consumo del destilado de plátano.

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{MD} * (\% \text{ de aceptación})$$

Tabla 37.

Mercado Efectivo (56.0 %).

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado disponible	56,004	56,900	57,811	58,736	59,675	60,630	61,600
Mercado Efectivo (56.0 %)	31,362	31,864	32,374	32,892	33,418	33,953	34,496

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Mercado Objetivo

Considerando que el mercado objetivo es el grupo de clientes a quienes ira dirigido nuestro producto, bajo un escenario conservador, se asignó el 8 % del mercado efectivo el cual corresponde a la variación de incremento de consumo de licores.

Tabla 38.

Proyección de mercado objetivo.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Efectivo	31,362	31,864	32,374	32,892	33,418	33,953	34,496

Mercado Objetivo (8.0%)	2,509	2,549	2,590	2,631	2,673	2,716	2,760
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Pronóstico de Ventas

De acuerdo al cálculo del mercado objetivo en un escenario pesimista se proyecta iniciar las ventas el año 2021 con una variación del 4 % y para el año 2026 lograr variación del 8 %.

En un escenario conservador el primer año se tiene proyectado un incremento de ventas del 8 % y para el año 2026 lograr un incremento del 12 %.

En un escenario optimista se proyecta iniciar las ventas para el año 2021 con un incremento del 10 % y para los años sub siguientes un incremento del 2 % respecto al año anterior, llegando a un incremento del 18 % respecto al año 2026.

Tabla 39.

Proyección de ventas.

Año	Escenario Pesimista		Escenario Conservador		Escenario Optimista	
	Var. %	Mercado Objetivo	Var. %	Mercado Objetivo	Var. %	Mercado Objetivo
2020		31,362		31,362		31,362
2021	4.00%	32,616	8.00%	33,871	10.00%	34,498
2022	5.00%	34,247	9.00%	36,919	12.00%	38,638
2023	6.00%	36,302	10.00%	40,611	14.00%	44,047
2024	7.00%	38,843	11.00%	45,079	16.00%	51,095
2025	8.00%	39,206	12.00%	45,485	18.00%	51,976
2026	8.00%	41,951	12.00%	50,488	18.00%	60,292

Fuente: Elaboración propia

4.4. Aspectos Críticos que Impactan en el Pronóstico de las Ventas

En la actualidad tenemos variables que afectaran de manera directa a las ventas realizadas por la empresa, en tal sentido, debemos de analizar, conocer estos factores y evitar un impacto considerable a nuestras ventas.

4.4.1. Aspectos críticos externos.

El principal factor considerado que afectaría las ventas, es la continuidad de la pandemia del Covid-19, ya que al tener restricciones y protocolos que cumplir, los establecimientos comerciales vinculados al giro de negocio de venta y consumo de bebidas alcohólicas no funcionaran con

un aforo del 100 %, ocasionando que los comensales continúen con el temor de compartir bebidas, lo que conllevaría a no tener una demanda constante de licores.

Asimismo, el incremento de la tasa de desempleo por el cierre y/o bancarrota de empresas, ha ocasionado una disminución del poder adquisitivo de las personas, influyendo negativamente para la adquisición de productos que no sean de primera necesidad.

El factor político tendría un impacto directo considerando las huelgas, paros que se realizan en rechazo de las acciones del actual gobierno y que no brinda solución alguna a la problemática del país.

4.4.2. Aspectos Críticos Internos

Considerando que el recurso humano es muy importante en la organización, el deterioro del clima laboral y el maltrato a los colaboradores de la empresa, ocasionaría la deserción de personal calificado, teniendo repercusión directa en la producción, convirtiéndose en un riesgo de fuga de información calificada y seleccionada sobre la obtención del destilado de plátano.

CAPÍTULO V. INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1. Estudio de Ingeniería

Se presentan aspectos técnicos para la implementación del proyecto destilado de plátano de tal forma que validaríamos el proceso operativo esperado.

5.1.1. Diseño del Producto

Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., es una empresa dedicada al sector alimentario con experiencia en la industrialización de productos de la selva como: café molido, pasta de cacao y chifles. Decidiendo, incrementar su competitividad entorno a su actividad económica con la innovación a través de la diversificación de la producción y comercialización del destilado de plátano que representará una nueva línea de manufactura.

Tabla 40.

Ficha técnica.

FICHA TÉCNICA	
Nombre del Producto/Servicio	Destilado de plátano Premium
Clientes	Personas (varones y mujeres) que comprenden entre los 20 y 54 años de edad, de los niveles socioeconómicos AB y C de Huancayo Metropolitano
Proceso	Producción y comercialización
Procedimiento asociado (en caso sea necesario)	Categorización de los clientes (licorerías, restobar, discotecas, bodegas, distribuidores, otros)
Responsable en brindar servicio o elaborar producto	Jefe de planta

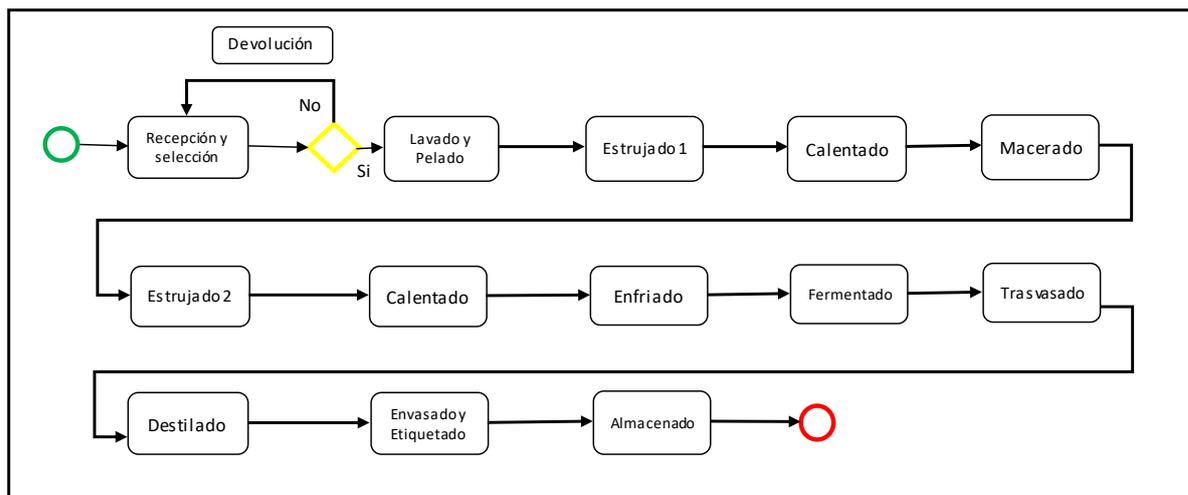
Breve descripción del producto o servicio	Destilado premium de plátano, es un licor espirituoso obtenido de la selección de las variedades de plátano largo y bizcocho, que brindan dentro de su composición azúcares naturales, permitiendo obtener un proceso de maceración, fermentación y destilación sin la adición de insumos artificiales (azúcar) que afecten la calidad del producto y no generen daño a la salud del consumidor.
Fuente. Elaboración propia	

5.1.2. Modelamiento y Selección de Procesos Productivos

El flujo de proceso que seguirá la empresa para lograr obtener el destilado de plátano inicia con la recepción y selección de la materia prima, el cual luego del lavado y pesado es estrujado a fin de obtener la pulpa del fruto (plátano largo 90 % y bizcocho 10 %), se calienta la materia prima con adición de agua a 90 °C y se deja macerar por un tiempo de 6 horas controlando el ° Brix inicial y final, seguidamente se realiza un segundo estrujado para separar el bagazo del mosto (jugo) que será calentado y enfriado para posteriormente iniciar con el tratamiento de fermentación en el cual se adicionara levadura y agua, dejando reposar por 6 días a 28 °C, posterior a esta etapa trasvasaremos el mosto al destilador para dar inicio la destilación separando cabeza: mayor a 75GL (hasta 83 °C), cuerpo: de 30 a 75 GL (hasta 95 °C) y cola: menor a 30 GL (superior 95 °C). Con la obtención del licor se procede al envasado, etiquetado y almacenado, listo para la comercialización.

Figura 38.

Elaboración del destilado de plátano



Fuente. Elaboración propia.

El diagrama de flujo se detalla a continuación:

A. Recepción y Selección

Consiste en cuantificar la fruta que entrará a proceso, las dos variedades de plátano: largo inguiri y bizcocho, se reciben en la empresa en javas.

Seguidamente son seleccionados de manera visual considerando el estado de maduración, utilizando solo los plátanos maduros.

B. Lavado y Pelado

Antes de ingresar a la sala de proceso se tiene que lavar el plátano (largo y bizcocho), con la finalidad de limpiar cualquier impureza (pasto, pajilla, insectos, tierra, otros).

Una vez que la materia prima está dentro de la planta de proceso, se procede a pelar. El pelado se hace de forma manual para separar la pulpa de la cascara eliminando aproximadamente el 30 % (peso).

Este estado de madurez nos permite aprovechar la gran cantidad de azúcares que se encuentran en el almidón. Cabe señalar que los plátanos con mayor maduración pueden tener microorganismos

indeseables por su estado de pudrimiento, lo que afectará el desarrollo de los procesos posteriores.

C. Estrujado 1

Seguidamente, la pulpa de plátano seleccionada pasa por un proceso de estrujado. Para este proceso se debe considerar un 90 % de pulpa de plátano largo y un 10 % de pulpa de plátano bizcocho. El estrujado disminuye el tamaño de la pulpa de plátano, con el objetivo de tener mayor área de acción (disponibilidad de gránulos de almidón).

D. Calentado

La pulpa de plátano (largo y bizcocho) que esta estrujada se adiciona al reactor que contiene agua a 90 °C, la relación pulpa de plátano y agua es de 4/3.

E. Macerado

El propósito del proceso de maceración es convertir el almidón en glucosa. Para lo cual se utiliza enzimas en la presentación Endozym AMG 300 en un 0.012 % respecto al volumen total de la mezcla (agua y plátano), esta enzima utilizada rompe los enlaces del almidón, para convertirlos en azúcares fermentables; previo a adicionar la enzima se adiciona ácido cítrico.

Los °Brix iniciales están alrededor de 10 a 11, sin embargo, hay veces que llega hasta 12 °Brix. Para el caso de los °Brix finales se alcanza aproximadamente de 19 a 20 °Brix en un 0.17 % respecto al peso del plátano.

El porcentaje de almidón inicial es aproximadamente 18.99 % y 0.60 % al finalizar el proceso de maceración. El tiempo de maceración es de 6 horas, posterior a este lapso los °Brix no cambian.

F. Estrujado 2

Después del proceso de maceración, que convierte el almidón en azúcar, se realiza el estrujado, este proceso sirve para separar la pulpa de plátano del líquido (mosto). El mosto a producir depende de la cantidad de materia prima a utilizar, siendo en promedio 30 o 60 litros de mosto que se debe alimentar al reactor de fermentación.

G. Calentado

El mosto tiene de 19 a 20 °Brix, por lo cual, se realiza un calentamiento, se realiza en el reactor de fermentación con agitador garantizando su homogeneidad y además tiene chaqueta para que la transferencia de calor sea controlada.

H. Enfriado

Una vez se llegue a 22 °Brix se procede a enfriar el fermento hasta una temperatura de 30 °C, este enfriamiento se realiza en el reactor de fermentación.

I. Fermentado

La fermentación es el proceso por el cual el azúcar se convierte en alcohol a través de una reacción bioquímica. Para ello, se utiliza levadura seca instantánea en una proporción de 1/2 de la cantidad (se debe utilizar 1 gramo de levadura para 2 litros). Después de agregar la levadura, el reactor de fermentación se cierra porque la fermentación debe tener lugar en un ambiente anaeróbico. Además, la temperatura durante todo el proceso de fermentación es de 28 °C, que es la temperatura óptima para la levadura. El mosto inicia con aproximadamente 20 °Brix y al finalizar la fermentación llega a aproximadamente 5 °Brix. El tiempo de fermentación es de 6 días, después de los cuales se mantienen los

°Brix, lo que significa que todos los azúcares disponibles se han convertido en alcohol.

J. Trasvasado

El trasvaso consiste en llenar el mosto que se encuentra en el reactor de fermentación al tanque del sistema de destilación.

K. Destilado

El proceso de destilado se realiza para separar el alcohol del agua considerando el punto de ebullición de ambos compuestos.

Por lo tanto, el proceso de destilación involucra un sistema continuo de calentamiento y enfriamiento. El calentamiento se realiza en el tanque de destilación para que el alcohol que tiene un punto de ebullición menor al del agua se evapore, y el enfriamiento se da para que el alcohol evaporado se condense.

Durante el proceso de destilado se obtiene 3 productos:

- Cabeza: desde el inicio hasta los 75 °GL. Este producto se separa ya que contiene alcohol metílico y parte de alcohol etílico.
- Cuerpo: se controla desde los 75 °GL hasta los 30 °GL, este rango nos permite asegurar los parámetros de calidad y un alcohol mayor o igual a 40 % v/v.
- Cola: Por debajo de los 30 °GL se le considera cola, en este producto que se obtiene hay la presencia del propanol, butanol y otros compuestos que en gran cantidad afectan la calidad del producto. Este último producto también se separa, se debe llegar como mínimo a 20 °GL.

Durante el proceso de destilado se controla el tiempo, grados alcohólicos y la temperatura.

El tiempo de destilado es de 4 horas. Durante este tiempo se controla los parámetros de temperatura y grados alcohólicos.

El calor se proporciona por combustión, este calentamiento debe ser gradual y creciente. Con las siguientes consideraciones:

- Para obtención de cabeza: El mosto se calienta hasta llegar a una temperatura de 83 °C.
- Para obtención de cuerpo: A partir de los 83 °C se controla la temperatura hasta los 93 o 95 °C.
- Para obtención de cola: De los 95 °C en adelante.

El enfriamiento se realiza en contracorriente, mediante tuberías propias del sistema, sin embargo, en ningún momento existe una interacción directa entre el agua que enfría y el alcohol, únicamente es el intercambio de calor.

L. Envasado y Etiquetado

Se hace en botellas de vidrio, previamente esterilizadas, y las etiquetas se pega cuando los envases estén sellados.

M. Almacenado

Una vez se termina el destilado, el producto obtenido se guarda en un envase hermético.

5.1.3. Selección de Equipamiento

Se realizarán nuevas adquisiciones de maquinaria y equipos de fabricación nacional, los cuales serán adquiridos en las ciudades de Lima y Huancayo.

Tabla 41.

Equipamiento

Maquinaria.		
Equipo	Características de Operación	Imagen referencial

-
- Equipo de osmosis inversa para tratamiento de agua
- Sólidos disueltos máximos recomendados: 800 ppm
 - Rango de presión de entrada: 15 a 80 psi (1-5,6 kg/cm²)
 - Rango de temperatura de entrada: 4°C - 52°C
-



- Biorreactor enzimático con control de temperatura
- Marca: Servifabri.
 - Capacidad 170 L.
 - Tanque fabricado en plancha de acero inoxidable.
 - Con tapas superior e inferior bombeadas y pestañadas de acero inoxidable.
 - Chaqueta exterior fabricada en plancha de acero inoxidable.
 - 4 patas de apoyo al piso en tubo de acero inoxidable.
 - Motoreductor de 1 HP para giro de 20 a 30 rpm.
 - Con sello mecánico para evitar ingreso de aire.
 - 1 eje agitador fabricado en acero inoxidable, con sus respectivas paletas.
 - Entrada de agua a la chaqueta con control de temperatura.
 - Entrada de aire.
 - Salida de producto de 3" en acero inoxidable.
-



<p>Control Aerolock.</p> <p>Válvula de salida en acero inoxidable de 2".</p> <p>2 válvulas en acero inoxidable de 3/4 para la chaqueta entrada y salida.</p> <p>Sistema de seguridad compuesto por: Manómetro, válvula de seguridad, válvula de venteo.</p> <p>Generador de vapor de gas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación de evaluación del CO2 • Válvula de salida en acero inoxidable de 2". • 2 válvulas en acero inoxidable de 3/4 para la chaqueta entrada y salida. • Sistema de seguridad compuesto por: Manómetro, válvula de seguridad, válvula de venteo. • Control de temperatura compuesto por: Pirómetro, termocupla. • Sistema de calentamiento compuesto por: Quemador de hierro fundido, piloto de encendido. • 2 válvulas de pase. • 1 válvula solenoide para control de flujo de pase. • Panel de controles compuesto por: Relay, conductor, luces de señalización, llave de encendido de motor reductor, marcador de pirómetro digital, 1 llave térmica. 	
<p>Equipos</p>		
<p>Kit analizador de cloro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Características: Analizador reutilizable con solución cloro OTO y PH. • Marca: Humboldt. • Uso - Análisis de concentración de Cloro y PH. • Incluye - Solución fenol 20 ml para medición del PH y solución OTO 20 ml para medición del cloro. 	
<p>Sensor de temperatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye cobre y otros alambres sólidos. • Recomendado para ambientes húmedos. 	

- Su rango de temperatura es de 250°C a 350°C.

Válvulas solenoides

- Válvulas compactadas para aplicaciones de servicio general.
- Válvula de 4 vías de bajo costo cuando la aplicación es de bajo flujo.
- Montaje en cualquier posición.



Controlador de temperatura

- Grado de protección IP65.
- Alimentación 12/24 V~ 230 V 50/60 Hz 90-260 V 50/60 Hz.
- Potencia absorbida 2.5 VA 3.5 VA 6 VA.
- Rango de temperatura NTC -50,0 °C a +99,9 °C (-58,0 °F a 211 °F).
- Rango de temperatura PTC -50,0 °C a +150 °C (-58,0 °F a 302 °F).
- Display Rojo, 3 dígitos, signo negativo y leds de estado.
- Resolución 0,1 °C.
- Los paneles se pueden instalar con anclajes.



Refractómetro manual

- El refractómetro está calibrado a 20 °C.
- La mayoría de los refractómetros están equipados con compensación automática de temperatura (ATC)



Alcoholímetro

- Alcoholímetro Destilado 0-100VL (GL)
- MODELO: 0500FG000/20-QP
- Alcoholímetro Destilados
- Doble Escala 0-100% Vol (GI)



Mostímetro	<ul style="list-style-type: none"> • El mostímetro "Klosterneuburg" mide la cantidad de azúcar que contiene su fruta fermentada. • Peso del producto 12 g. 	
Mesa de acero inoxidable	<ul style="list-style-type: none"> • Acero inoxidable de 1.04 mts de ancho por 1.00 mts de alto. • Dos niveles. • Cuatro patas de tubo de 2". • Reforzado en la parte interna. 	
Balanza de 100 Kg	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de tara en todo el rango de pesaje. • Calibración externa. • Indicadores de estabilidad. • Función anti vibración. • Alimentado por batería o componentes principales (230V). • Apagado automático. • Interfaz RS-232. • Certificado de calibración ISO 	
Molino	<ul style="list-style-type: none"> • Marca: CopperChef. • Tipo: Industrial. • Producción: 40-80 Kg/h. • Potencia: 2200 Watts. • Voltaje: 220 V/60 Hz. • Tamaño: 580x290x300 mm. • Peso: 57 Kg. • Sistema: Por engranaje. 	
Destilador	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo: Alambique sistema continuo. • Material: Acero inox • Dimensiones trabajo 800 L. • Watts - 1000 W 	

Tanque de 200 Lt.

- Capacidad 200 lts. Nominal.
- Capacidad útil 180 L.
- Marca: Servifabri.
- Fabricado en plancha de acero inoxidable calidad 304 de 1.5 mm.
- Tapas superior e inferior de 1.5 mm.
- 4 patas de apoyo al piso fabricado en tubo de acero inoxidable.
- Altura total 1.90 mts.



Tanque de almacenamiento de 130 Lt.

- Capacidad 130 L. nominal.
- Capacidad útil 100 L.
- Marca: Servifabri.
- Fabricado en plancha de acero inoxidable.
- 2 conexiones en la tapa superior con su respectiva válvula.
- 4 patas de apoyo al piso fabricado en tubo de acero inoxidable
- Altura total 1.10 mts.



Fuente. Elaboración propia.

5.1.4. Distribución de Equipos y Maquinarias

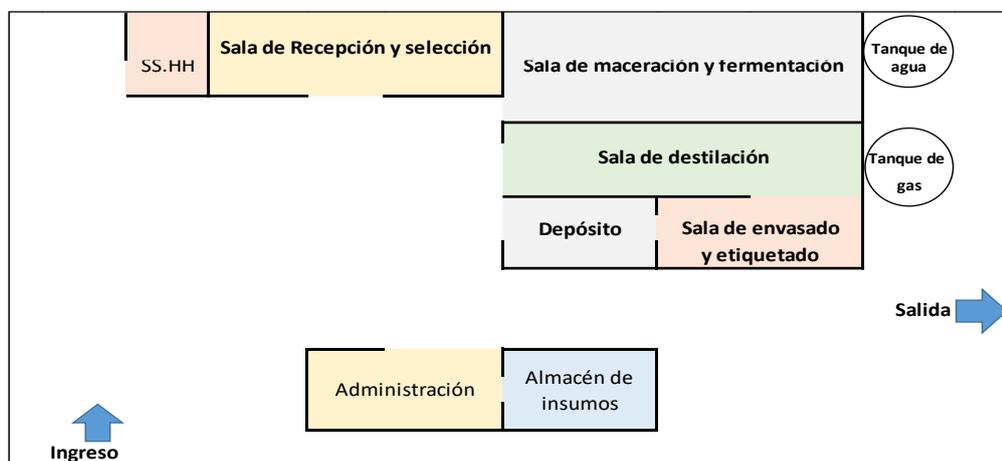
La empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., cuenta con un inmueble propio, donde se planifica la distribución de las áreas de proceso de la siguiente manera.

- Área de administración: Gerente general, jefe de planta y jefe comercial.
- Área de almacén de insumos: jefe de planta y operario.
- Sala de recepción y selección: Balanza y jabs de plástico.
- Sala de maceración y fermentación: Taque de almacenamiento, biorreactor enzimático, molino, mesa de inox, mostímetro, refractómetro y equipos.
- Sala de destilación: Destilador y alcoholímetro.
- Sala de envasado y etiquetado: botellas de vidrio, etiquetas, cajas de cartón.

- Depósito: Almacenamiento de productos terminados para la comercialización.
- Tanque de gas: Generador de gas.
- Tanque de agua: Equipo de ósmosis inversa.

Figura 39.

Distribución de equipos y maquinarias



Fuente. Elaboración propia.

5.2. Determinación del Tamaño

Para la ejecución del proyecto “Destilado de Plátano” se tiene previsto trabajar con una capacidad de producción de 504 botellas de 500 ml, de los cuales para la comercialización del producto se proyecta el 95% de la producción total, estimando una venta mensual de 479 botellas de destilado de plátano premium.

Tabla 42.

Estimación de producción por lote.

Cantidades	Material
250 Kg.	Plátano

90 Lt.	Mosto (jugo)
21 Lt.	Destilado
42 und.	Botellas de 500 ml.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 43.

Capacidad de producción "Destilado de Plátano."

	Produc. Semanal	Produc. Mensual	CAPACIDAD DE DISEÑO Cant. Tanques (3)
	42	168	504
	CAPACIDAD EFECTIVA		
Destilado de plátano	Capacidad de Diseño	[95% de la producción mensual: capacidad de diseño-(capacidad diseño x 0.95)]	
	504	479	

Fuente. Elaboración propia.

5.2.1. Recursos

Los recursos necesarios para la implementación y desarrollo del destilado de plátano se pueden obtener en su mayoría en el mercado nacional, específicamente en la ciudad de Lima, dado que allí se concentran la mayor cantidad de empresas proveedoras de maquinarias, equipos e insumos.

5.2.2. Tecnología

Respecto a los recursos humanos, tenemos proyectado implementar los siguientes cargos:

- Gerente general
- Jefe de planta
- Jefe Comercial
- Operario

En cuanto a los canales de venta, las redes sociales, telefonía y mensajería servirán como principal medio de captación de clientes directos, así como de clientes considerados pequeños y medianos promotores (distribuidores de bebidas, licorerías, bares, etc).

Del mismo modo, la promoción de marketing virtual orientado a los clientes objetivos, se enfocará en promociones y ofertas por días festivos, volviendo atractiva la compra, entrega rápida y eficiente. También se desarrollará videos inductivos con bartenders quienes prepararan combinaciones con el producto.

5.3. Determinación de la Localización Óptima

La localización óptima para el proyecto del destilado de plátano se ha basado en los siguientes factores:

- Accesibilidad a la materia prima.
- Clima propicio para la fermentación.
- Disponibilidad de inmueble (local propio).
- Vías de acceso.
- Accesibilidad a redes de comunicación.

Para la selección estratégica del lugar donde se industrializará y distribuirá el destilado de plátano, realizaremos una evaluación de localización de acuerdo a la mayor puntuación que se obtiene de tres posibles alternativas.

Tabla 44.

Matriz de Competitividad.

Item	Factores	Ponderación	Huancayo		Pichanaki		San Ramón	
			Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
1	Accesibilidad a la materia prima.	35 %	2	0.70	4	1.40	3	1.05
2	Clima propicio para la fermentación.	20 %	2	0.40	4	0.80	4	0.80
3	Disponibilidad de inmueble (local propio).	10 %	1	0.10	4	0.40	1	0.10
4	Vías de acceso.	20 %	4	0.80	3	0.60	3	0.60
5	Accesibilidad a redes de comunicación.	15 %	4	0.60	3	0.45	3	0.45
100 %			2.60		3.65		3.00	

1: Deficiente, 2: Regular, 3: Bueno, 4 Excelente
Fuente. Elaboración propia.

Figura 40.

Localización óptima



Fuente. Tomado de Google Map (Dirección: Prolg. 7 de junio Nro. S/N Urb. Ricardo Palma, Junín, Chanchamayo Pichanaki)

CAPITULO VI. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

6.1. Características de la Cultura Organizacional Deseada

La cultura empresarial que se plantea para Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. es estar a la vanguardia de la industria de licores ofreciendo un producto diversificado con un enfoque en la satisfacción del cliente.

6.1.1. Visión

La visión comprende una proyección a futuros retos y logros que la empresa se plantea, debiendo ser fácilmente entendible por ser propósitos ambiciosos que se cumplirán a largo plazo.

Según Kovacevic et al. (2017) refirieron que existen tres elementos clave que identifican la adecuada definición y enfoque de una visión, de

manera que esta pueda ser considerada como una verdadera dirección estratégica para la organización: ¿cuándo?, ¿qué? y ¿cómo?.

Tabla 45.

Guía para elaborar la Visión de la empresa.

<i>Guía para elaborar la Visión de la empresa</i>	
¿Cuándo?	Aproximadamente en un periodo de 05 años
¿Qué?	lograr reconocimiento empresarial regional y nacional.
¿Cómo?	industrializando alimentos oriundos de selva como café, cacao y plátanos, siendo responsables a la seguridad alimentaria a través de la inocuidad y calidad de nuestros productos. Además de desarrollar innovación constante que aporte al nivel competitivo de la empresa.

Fuente. Elaboración propia

Con respecto a lo anterior, se formula la siguiente visión para Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.

“En un periodo de 05 años convertirnos en un referente empresarial de selva central, con miras a obtener el reconocimiento a nivel nacional, ofreciendo productos oriundos de la zona con valor agregado, basados en la estandarización, inocuidad y calidad, brindando el mejor servicio de atención al cliente”.

6.1.2. Misión

Representa la concepción de la organización, misma que guarda relación con el presente de la empresa y el desempeño de sus operaciones, siendo así que el negocio contará con fundamentos de base que permitirán lograr los mejores desempeños para alcanzar metas futuras.

Los autores Hax et al. (2014) refirieron que “La declaración de la misión de una empresa es un documento de gran relevancia, pues se utiliza como fuente de inspiración y guía de las acciones y decisiones en toda la organización”.

Para la formulación la misión se incluye una definición del ámbito de acción en varias dimensiones, estas son: (i) Producto, (ii) Servicios, (iii)

Clientes, (iv) Usuarios finales, (v) Canales, (vi) Empresas Complementarias, (vii) Área geográfica y (viii) Competencias Distintivas. La formulación se realiza para un momento actual y futuro según el siguiente detalle.

Tabla 46.

Guía para elaborar la Misión de la empresa.

DIMENSIONES	ACTUAL	FUTURO
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de productos oriundos y exóticos de selva central (Café, Cacao, Chifles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto nuevo e innovador (Destilado premium de plátano) para nuestros clientes que gustan de licores. • Continuidad en investigación e innovación para el desarrollo de productos de mayor valor agregado.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado servicio de entrega. • Servicio de asesoramiento compra presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de atención eficiente a las demandas de los potenciales clientes directos y socios. • Adaptación tecnológica para atenciones personalizadas, comercio electrónico (uso de página web y redes sociales). Buscando reinventar las operaciones comerciales de la empresa.
Usuarios Finales	<ul style="list-style-type: none"> • Forman parte de nuestros clientes actuales la población de Pichanaki, comerciantes, recreos campestres y turistas. • Se cuenta con información directa de los usuarios, quienes a través de las degustaciones refieren comentarios positivos de la calidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del posicionamiento de la marca y producto en la percepción de los nuevos consumidores directos. • Desarrollar un banco de datos de socios promotores, que permitirá estar en comunicación continua, permitiéndonos manejar datos de ventas y dar respuesta oportuna a sus demandas. • Aprovechar la participación en eventos especializados como ferias y ruedas de negocios para conocer las nuevas tendencias y necesidades desde los usuarios.
Canales	<ul style="list-style-type: none"> • El canal actual es directo (propios) e indirectos (comerciantes locales) a través del cual se logra hacer llegar los productos al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura comercial en áreas (distritos) que hemos definido como estratégicas. • Tomar preferencia por canales indirectos (socios promotores), mientras nuestro ingreso al mercado objetivo es limitado, y considerar ventajoso la experiencia y cobertura de distribuidores.
Empresas Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con proveedores identificados de materia prima fidelizados, siendo nuestra relación beneficiosa dentro de la cadena primaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores en las líneas de insumos, envases y etiquetas. • Establecer alianzas y formar parte del directorio de entidades públicas y privadas para optar por nuevas oportunidades dentro del sector alimentario e industrial.

Área Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> Nuestra presencia es reconocida en selva central. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar nuestra presencia en los principales distritos de las ciudades cercanas como la provincia de Huancayo.
Competencias Definitivas	<ul style="list-style-type: none"> Nuestra mayor competencia son los más de 15 años de experiencia en el sector productivo y de industrialización de alimentos de selva central. Nuestra diversidad de productos elaborados bajo estándares de calidad. La responsabilidad por el aprovechamiento eficiente de recursos, minimizando la contaminación ambiental. Alianza con la municipalidad distrital de Pichanaki. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar mejorando nuestra eficiencia en industrialización y productividad, manteniendo nuestros costos bajos. Seguir incorporando herramientas de gestión para la mejor administración de operaciones. Trabajar de la mano con socios promotores a fin de incrementar las ventas y rotación de productos. Continuar desarrollando inversiones tecnológicas adaptables a los múltiples productos de la zona. Establecer mejor servicio directo a nuestros potenciales clientes con la implementación y uso de tecnologías de comunicación como redes sociales. Ampliar alianzas estratégicas a nivel nacional con instituciones públicas y privadas.

Fuente. Elaboración propia

Seguidamente se formula la declaratoria de Misión para Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.

“Somos una empresa que ofrece las mejores experiencias degustativas con una amplia gama de productos oriundos de la selva peruana, adaptamos nuestros procesos a la diversificación e innovación continua, a través del aprovechamiento eficiente de los recursos y cuidado del ambiente, además de garantizar la estandarización, inocuidad y calidad de nuestros productos, para obtener la confianza de nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades, reinventado nuestras operaciones con canales de compra y venta virtual, que nos permita estar más cerca del mercado”.

6.1.3. Principios.

Representan las acciones, las expresiones que reflejan el comportamiento ético, tanto del equipo de trabajo como corporativo, que

deben estar siempre presentes siendo fuentes de motivación que genere un ambiente unificado y aporte a la identidad organizacional.

La empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. contará con una cultura organizacional híbrida que aliente valores fundamentales como: la proactividad, responsabilidad, respeto, compromiso e innovación.

Tabla 47.

Principios

Valores	Descripción
Proactividad	Contar con un equipo que genere iniciativas permanentes para dar solución a futuros problemas.
Responsabilidad	Ser consecuentes con nuestros compromisos profesionales y laborales, establecer siempre confianza para desarrollar trabajos en equipo.
Respeto	Apreciar el esfuerzo de cada actor presente en la cadena de suministro.
Compromiso	Trabajar en equipo buscando cumplir siempre con las necesidades de nuestros clientes.
Innovación	Aportar al cambio constantes, con propuestas de mejora continua.

Fuente. Elaboración propia

6.2. Formulación de Estrategias de Negocio

La formulación de estrategias tiene vital importancia para el logro de los objetivos y resultados que se propone toda organización, maximizando las fortalezas que tiene la empresa, reduciendo las debilidades, aprovechando las oportunidades del mercado y menguando los riesgos al que se expone la organización. De acuerdo a Porter (1991) señaló que: “La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos” (p.52).

Para el presente plan de negocio, ingresaremos al mercado de licores presentando un producto diversificado e innovador, aplicando una estrategia focalizada que abarca los siguientes aspectos.

Tabla 48.

Formulación de estrategias de negocio.

Producto	Destilado premium	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo sabor exótico • Origen natural
-----------------	--------------------------	---

	plátano	<ul style="list-style-type: none"> • Inocuo • Calidad
Empresa	Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia • Innovadora • Responsable y de calidad

Fuente. Elaboración propia

6.2.1. Estrategias Genéricas.

Mediante las estrategias genéricas, toda organización busca aprovechar las ventajas competitivas que tiene para posicionarse en el mercado, de tal manera que pueda obtener un mejor beneficio frente a la competencia, a través de un liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

A. Liderazgo en Costos

A través de esta estrategia las organizaciones logran reducir los costes de producción a niveles más bajos que la competencia, normalmente este tipo de liderazgo se propone cuando ya está disponible en el mercado y a los compradores tienen diversas opciones de elección. En este sentido Maram (2021) señaló que: “Liderazgo en costos bajos, es mantener el costo más bajo frente a los competidores para lograr un volumen alto de ventas” (p.1)

B. Diferenciación

Esta estrategia es utilizada por las organizaciones cuando los productos o servicios que ofertan son únicos, diferentes y originales, de tal manera que las demás empresas no tengan la posibilidad de competir y ello les permitirá tener una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta a Maram (2021) señaló que: “Liderazgo en diferenciación consiste en desarrollar un producto o servicio con alguna cualidad percibida como única en toda la industria y por tanto el consumidor esté dispuesto a pagar más por ese producto o servicio” (p.1).

C. Enfoque de Nicho o Segmentación:

A través de esta estrategia las organizaciones se enfocan en un determinado sector, grupo o segmento que pudieran tener distinciones diferenciadas, dando la posibilidad a la empresa enfocarse a brindar un producto o servicio más acorde a las necesidades de su segmento. En este sentido Maram (2021) señaló que: “Liderazgo por enfoque o concentración consiste en desarrollar un producto o servicio ultra enfocado en uno de tres aspectos: Un grupo específico de consumidores, una línea de productos, un mercado geográfico” (p.1).

De acuerdo a las estrategias genéricas, en el presente plan de negocio para la industrialización del destilado de plátano, la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. utilizará como estrategia el enfoque de diferenciación, el cual se sustenta en ofrecer un producto que se diferencie por la composición a base de azúcares naturales, presentación en un envase modelo premium y estandarización del proceso de producción logrando obtener características organolépticas inimitables (color, sabor, olor y textura).

6.2.2. Estrategias Específicas.

Las estrategias específicas, son utilizadas básicamente para llevar a cabo las estrategias generales, permiten potencializar las fortalezas e identificar oportunidades que no están siendo aprovechadas por las demás empresas. Asimismo, permite disminuir las debilidades y hacer frente a las amenazas. Desde la posición de Finacialred (2014) señaló que: “Las estrategias específicas son estrategias que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing” (p.1).

Las estrategias específicas más utilizadas por la mayoría de empresas son: Incrementar puestos de venta, disminuir el precio del producto o servicio, incrementar gastos en publicidad, incrementar gastos en

marketing digital, incrementar número de vendedores y realizar promociones y ofertas.

Para determinar las estrategias específicas que implementará la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., se realizará el análisis de las matrices de factores internos (EFI) precisando las fortalezas y debilidades, y factores externos (EFE), donde se evaluará las oportunidades y amenazas.

En el artículo web publicado por Ruiz (2021) señaló que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitiva. Esta herramienta ayuda a desarrollar ciertas estrategias para poder aprovechar oportunidades y minimizar amenazas (riesgos externos).

La matriz MEFI se utiliza para presentar una estimación de cómo los factores internos han afectado el desarrollo y crecimiento de nuestro negocio. Algunos de los factores a considerar al crear una matriz MEFI son el clima organizacional, la situación financiera, los recursos humanos, la imagen pública, etc. Esta herramienta se utiliza para detectar sus fuerzas y amenazas internas, a quienes se valora y califica (p. 1).

Los pasos para desarrollar estas matrices son:

- a. Listar los factores de éxito identificados dentro de la organización EFI (Fortalezas y Debilidades) y EFE (Oportunidades y Amenazas)
- b. A cada factor se le asigna un peso de 0,00 (nada importante) a 1,00 (muy importante), destacando su importancia para garantizar el éxito de la organización. Añadir 1 unidad al peso total
- c. Asignar una calificación entre 1 al 4, donde 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor), 4 (fuerza mayor); esta

calificación refiere a la empresa, mientras que en el paso anterior refiere a la industria.

- d. Multiplique el peso de cada factor para determinar el valor ponderado
- e. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable y determinar el subtotal por Fortaleza y Debilidad.
- f. La suma resultante es la suma de cada variable. Un resultado inferior a 2,5 indica una organización interna débil, mientras que un resultado superior a 2,5 indica una posición interna fuerte.

Tabla 49.

Matriz EFI.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			1.98
Experiencia en la industrialización de alimentos – licores.	0.08	3	0.24
Estandarización de proceso productivo del destilado de plátano, producto de calidad.	0.10	4	0.40
Patentabilidad de la invención.	0.05	3	0.15
Disponibilidad de equipos e infraestructura.	0.10	4	0.40
Se cuenta con un etnólogo para el destilado.	0.07	3	0.21
Convenio con la municipalidad de Pichanaki para capacitaciones y participación en eventos de promoción.	0.06	3	0.18
Personal calificado para el desarrollo del proceso.	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			0.61
Falta de posicionamiento de la marca.	0.07	1	0.07
No tiene claro el mercado donde comercializar.	0.07	1	0.07
Desconocimiento de aspectos logísticos para la comercialización.	0.06	2	0.12
Limitado directorio de clientes.	0.07	1	0.07
Carencia de un área de comercialización.	0.04	2	0.08
No contar con un plan estratégico de marketing.	0.06	1	0.06
Limitado financiamiento económico para expansión de producción.	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.59

Fuente. Elaboración propia

Tabla 50.

Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			1.62
Incremento de consumo de bebidas y licores frente a la pandemia.	0.10	4	0.40

Mercado de licores altamente lucrativo.	0.08	3	0.24
Disponibilidad de Materia Prima permanente.	0.10	4	0.40
Financiamiento programas gubernamentales (Reactiva - FAE).	0.05	2	0.10
Instituciones publico privadas promotoras de eventos especializados en licores.	0.08	3	0.24
Incremento en el precio del alcohol.	0.06	2	0.12
Mayor demanda de licores a través de plataformas virtuales.	0.06	2	0.12
AMENAZAS			1.28
Desabastecimiento de envases por la pandemia.	0.06	2	0.12
Restricciones municipales que limitan la comercialización de licores pasadas las 23:00 pm horas.	0.05	2	0.10
Marcas de licores posicionadas en el mercado nacional.	0.06	2	0.12
Elevado impuesto selectivo al consumo.	0.06	2	0.12
Rebote de pandemia que restrinja la comercialización de licores.	0.08	3	0.24
Elevada comercialización de licores adulterados.	0.10	4	0.40
Incremento en los precios de la materia prima.	0.06	3	0.18
TOTAL	1.00		2.90

Fuente. Elaboración propia

De los resultados obtenidos, se tiene:

- El resultado del análisis de la matriz EFE es de 2.90, lo que indica que la empresa tiene la capacidad de maximizar las oportunidades presentadas y minimizar las amenazas presentadas.
- El resultado del análisis de la matriz EFI es 2.59, lo que indica la capacidad de la empresa para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Con la información obtenida de las matrices EFI y EFE, se analizará la matriz Interna Externa (EI), el cual es una herramienta que sirve para evaluar a una organización y tomar decisiones en base a la información generada por las matrices, permitiendo ubicar a la empresa en una de las nueve celdas de la matriz EI.

Teniendo en cuenta a Montes (2017) señaló:

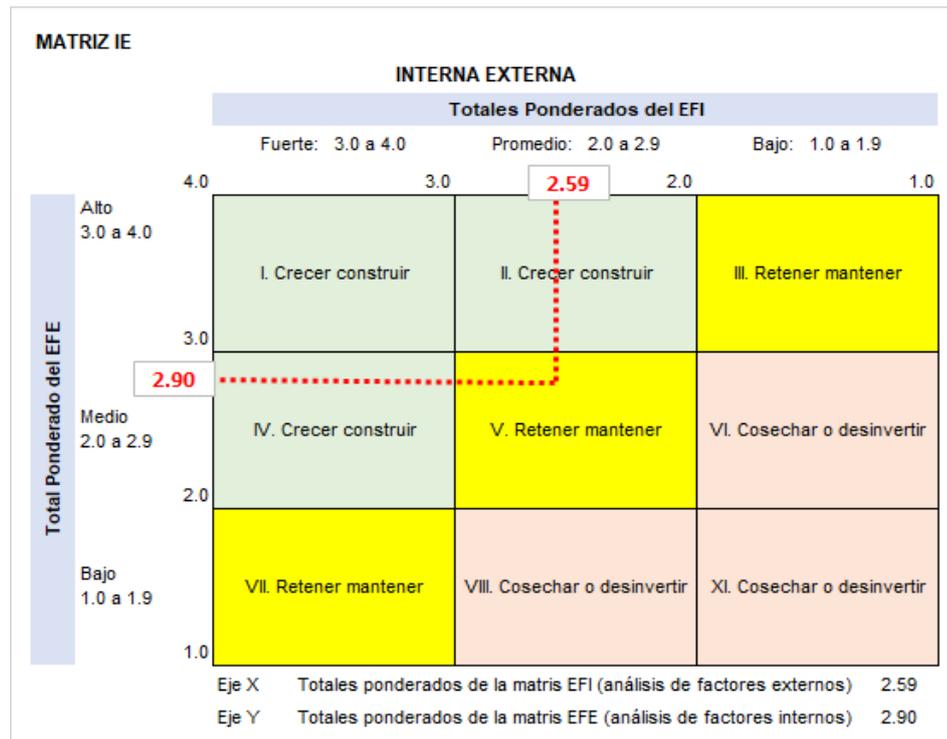
La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones

permiten construir la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 10 y 1.99 del EFI representa una posición débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta. La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “crecer y construir”. Las estrategias de intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integrar hacia atrás, integración hacia adelante o integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosecha o desinvertir”. Las organizaciones con éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I de la matriz IE. (p.1)

La Figura 34, muestra en qué cuadrante se ha ubicado la intersección de x e y, siendo en este caso, el cuadrante V (donde se ubican las estrategias conservar y mantener).

Figura 41.

Matriz Interna y Externa (IE).



Fuente: elaboración propia

Para la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., la intersección x e y recaen en el V cuadrante donde se aplica la estrategia retener y mantener, utilizando dos estrategias externas alternas:

Primero; mediante la diversificación de un nuevo producto “Destilado premium de plátano” el cual se diferenciará por la composición a base de azúcares naturales, presentación en un envase modelo premium y estandarización del proceso de producción logrando obtener características organolépticas inimitables (color, sabor, olor y textura).

Segundo; penetración en el mercado de licores mediante la comercialización a través de alianzas con empresas distribuidoras (licorerías, bodegas, discotecas, restaurantes, otros), desarrollo de degustaciones en eventos especializados (ferias de bebidas y licores) con apoyo de bartenders y finalmente con promociones en las redes sociales como facebook, instagram y whatsapp.

Para los autores Parodi et al. (2019) en su artículo señalaron:

En el cuadrante V, lo que sugiere que la misma debe considerar aplicar estrategias del tipo “MANTENER Y RETENER”. La

participación de la sección debe ser más activa en el mercado y debe plantearse un mejor desarrollo del producto, considerando estas dos estrategias. Es una posición aceptable o ventajosa, donde lo ideal es administrar con prudencia, crecer e implementar estrategias que le ayuden a avanzar o mantenerse, una buena estrategia sería la penetración del mercado y desarrollo de productos (p.1)

6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Los niveles de competitividad entre las empresas están medidos en relación a su desempeño dentro de la actividad económica que desarrollan, muchas de ellas centran sus esfuerzos en brindar únicamente un mejor servicio o producto no valorando sus fuerzas internas, sus ventajas en el sector y no desarrollando estrategias. Por lo mismo, el autor Sáez (2021) explicó sobre el análisis VRIO “Es una herramienta de planificación estratégica que utilizan las empresas para tomar decisiones comerciales eficientes. El análisis proporciona información y con él, se espera que los resultados proporcionen una ventaja competitiva”, esta herramienta fue desarrollada por Barney, J. B. (1991). (p, 1)

Esta herramienta buscaría apoyar a las empresas en descubrir y proteger los recursos y capacidades que les brinda una ventaja competitiva.

El análisis VRIO presenta los siguientes componentes:

Tabla 51.

Análisis VRIO

Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización
	¿Es valioso para el cliente?	¿Es difícil de encontrar?	¿Es difícil de Imitar?	¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación de la matriz se han considerado 16 criterios entre capacidades y recursos (ver Tabla 52), determinadas en función a la evaluación

de los activos de la empresa y el análisis de factores internos y externos de Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.

Tabla 52.

Matriz VRIO del Destilado de Plátano.

Capacidades / Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
TANGIBLES					
1. Infraestructura	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
2. Equipos	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
3. Tecnología	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
4. Insumos	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explotar
INTANGIBLES					
5. Ubicación	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
6. Diversificación e Innovación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
7. Conocimiento	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
8. Experiencia	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explotar
9. Marca	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explotar
10. Reputación	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
11. RRHH Competitivo	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
12. Relación con proveedores	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explotar
13. Relación con clientes	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explotar
14. Post Venta	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
15. Patente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
16. Presencia Online	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia

Habiéndose considerado recursos y capacidades tanto tangibles como intangibles, dentro de los cuales se resalta factores humanos, materiales, no materiales, observamos la posición competitiva de la empresa en función al plan de negocio que tiene como propósito desarrollar un nuevo producto “Destilado de plátano” diversificando su cartera, tomándose en consideración los cuatro pilares de la matriz VRIO (Valioso, raro, inimitable y organización) de los cuales tres criterios de evaluación: diversificación e innovación,

conocimiento y patente, representan una ventaja competitiva sostenible para la empresa; así también, cinco de los criterios comprenden una ventaja competitiva por explotar, insumos, experiencia, marca, relación con proveedores y clientes.

Dentro de la implicancia competitiva también se tiene identificado criterios de ventajas competitivas temporales como es la infraestructura, equipos, tecnología, ubicación, entre otros; requieren ser fortalecidos por parte de la empresa a través de inversión propia, gestión de mejora continua y compromiso de cada actor en la cadena productiva y comercial. Los resultados generaran mayor esfuerzo por parte de los competidores para imitar el modelo de negocio.

6.4. Consideraciones Legales

El actual plan de negocios considera normas, leyes locales y nacionales, que servirán de referencia para la constitución y desarrollo de la diversificación e innovación.

6.4.1. Identificación del Marco Legal

Para el presente proyecto se optará por trabajar con la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., con N° de RUC 20402301903, constituida con fecha 08 de enero 1999, cuyo giro de negocio es: elaboración de productos alimenticios, con un nivel patrimonial de 90 mil soles.

Por ser Mype y también por ser una empresa familiar, se encuentra constituida como “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada” (E.I.R.L.), que tiene como característica el desarrollo de actividades económicas de pequeñas empresas bajo voluntad unipersonal con patrimonio propio de su titular.

- Decreto Ley N° 21621 - Ley de la empresa individual de responsabilidad limitada, en el artículo 1 señala: “La empresa individual de responsabilidad limitada es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio propio distinto al de su titular, que se constituye para el

desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa, al amparo del Decreto Ley N° 21435”.

- Ley marco para el crecimiento de la inversión privada (Decreto Legislativo N° 757). En el artículo 1 señala: “La presente ley tiene por objeto garantizar la libre iniciativa y las inversiones privadas, efectuadas o por efectuarse, en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la constitución y las leyes. Establece derechos, garantías y obligaciones que son de aplicación a todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que sean titulares de inversiones en el país. Sus normas son de observancia obligatoria por todos los organismos del estado, ya sean del gobierno central, gobiernos regionales o locales, a todo nivel”.

6.4.2. Ordenamiento Jurídico de la Empresa

Asimismo, se lista otras normas legales que fomenta e impulsa el negocio de producción y comercialización de licores.

- Decreto legislativo N° 1062. Ley de inocuidad de los alimentos, del 28/06/08.
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG, reglamento de la ley de inocuidad de los alimentos, del 17/12/08.
- Ley N° 29632. Ley para erradicar la elaboración y comercializan de bebidas alcohólicas informales o adulteradas o no aptas para el consumo humano.
- Decreto Supremo N° 012-2009-SA, reglamento de la Ley N° 28681. Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, del 11/07/09, Artículo 18°.
- Ley N° 28405. Ley de rotulado de productos industriales manufacturados, del 30/11/04, artículo 5°.
- Ley N° 29571, código de protección y defensa del consumidor, del 02/09/10.
- Denominación de origen según N° 13880-2017/DSD

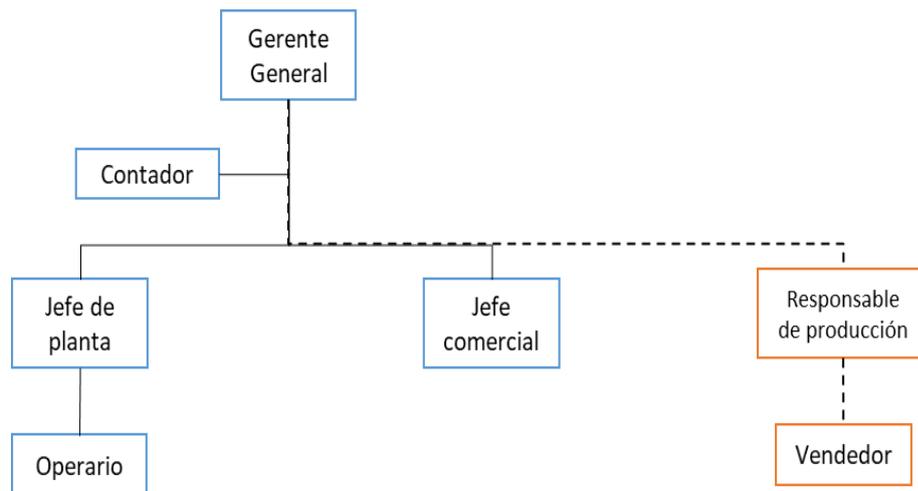
- Decreto supremo N° 181-2019-EF, decreto que modifica el impuesto selectivo al consumo de bebidas alcohólicas.
- Licencia de funcionamiento.
- Normas técnicas de INACAL.
- Normas de INDECOPI (registro de marca y rotulación de producto).

6.5. Diseño de Estructura Organizacional Deseada

En la actualidad la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. no cuenta con una estructura organizacional, porque se trata de una empresa familiar, para el presente plan de negocios, proponemos la siguiente estructura que incluirá nuevas áreas operativas y tendrán funciones definidas.

Figura 42.

Estructura Organizacional



Fuente. Elaboración propia.

6.6. Diseño de los Perfiles de Puestos Claves

Se presenta la descripción de los puestos claves, los cuales son importantes para el logro de los objetivos estratégicos Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L.

Tabla 53.

Gerente general.

DENOMINACIÓN DEL CARGO		N° DE CARGO
Gerente general		MOD - 06
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, controlar, analizar y conducir el trabajo de la empresa. • Dirigir la organización hacia la visión que se ha planteado. • Gestionar adecuadamente los activos de la compañía. • Impulsar el desarrollo de la compañía y el sector. • Vincularse con los distintos stakeholders. • Implementación de una cultura organizacional alineada con el futuro. • Dirección y control del personal a cargo. • Evaluar el desempeño del personal a cargo, de acuerdo con las políticas y objetivos establecidos para cada una de ellas. • Realizar coordinaciones con personal externo. • Informar mensualmente data financiera a los propietarios. 		
Línea de autoridad y responsabilidad	Depende de	Ninguno
	Tiene mando sobre	Jefe de planta y jefe comercial
Requisitos mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: profesional titulado en administración, economía, ingeniería industrial o carreras afines. • Dominio Microsoft Office nivel avanzado. • Comunicación y persuasión, liderazgo, planificación, trabajo en equipo. 		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 54.

Jefe de planta.

DENOMINACIÓN DEL CARGO		N° DE CARGO
Jefe de planta		MOD - 01
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos de producción para la satisfacción de los pedidos de clientes. • Liderar los planes de optimización de costos (rotación de inventario y reducción de mermas), con establecimiento de metas. • Ordenamiento y reestructuración del área y de los procesos. • Incorporar las medidas de eficiencia en los procesos. • Reporte a la dirección de la empresa y casa matriz. • Gestiona y supervisa al personal a su cargo. 		
Línea de autoridad y responsabilidad	Línea de autoridad y responsabilidad	Línea de autoridad y responsabilidad
	Tiene mando sobre	Ninguno
Requisitos mínimos		

- Bachiller de la carrera de ingeniería industrial
- Manejo de office nivel avanzado.
- Conocimiento en procesos productivos y costos.
- Experiencia mínima de un año en puesto de asistente y/o asistente de planta, producción, calidad o relacionados al puesto.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 55.

Jefe comercial.

DENOMINACIÓN DEL CARGO		N° DE CARGO
Jefe comercial		MOD - 04
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el plan estratégico comercial y de ventas anual y gestionar su puesta en marcha. • Ampliar y reforzar canales de venta. • Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales. • Realizar los reportes de ventas y resultados mensuales y anuales. • Desarrollar alianzas estratégicas que generen un mayor movimiento e intercambio comercial. • Realizar Benchmarking del rubro, con el fin de estudiar a la competencia y desarrollar estrategias que permitan una mayor competencia dentro del sector. • Desarrollar y mantener el contacto directo con socios estratégicos y clientes para la negociación de tarifas, así como llevando información sobre servicios, promociones, etc. • Manejar y actualizar información de página web y redes sociales. 		
Línea de autoridad y responsabilidad	Depende de	Gerente General
	Tiene mando sobre	Ninguno
Requisitos mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: Profesional técnico o bachiller en administración y marketing, ventas o afines • Experiencia en el manejo de microsoft office y excel avanzado • Con alto sentido de compromiso, ética, trabajo en equipo, colaborador, responsable, buena comunicación y orientado a logro de metas. 		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 56.

Operario.

DENOMINACIÓN DEL CARGO		N° DE CARGO
Obrero		MOD - 02
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona y lava la materia prima (plátano). • Encargado de transformar la materia prima en producto final. • Emite fichas de control de producción. • Controla la limpieza e higiene de los ambientes de trabajo. • Velar por el correcto funcionamiento de las maquinarias. 		

Línea de autoridad y responsabilidad	Depende de	Jefe de planta
	Tiene mando sobre	Ninguno

Requisitos mínimos

- Estudios con nivel secundaria completa y/o técnicos
- Experiencia mínima de un año en puestos similares o afines
- Con alto sentido de compromiso, ética, trabajo en equipo, colaborador, responsable, buena comunicación y orientado a logro de metas.

Fuente. Elaboración propia

6.7. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

Las remuneraciones, compensaciones e incentivos, en el primer año será austero y de acuerdo al incremento de las ventas de los siguientes años, las remuneraciones serán incrementadas.

Tabla 57.

Remuneraciones de puestos de los colaboradores.

Remuneraciones de puestos de los colaboradores	
Gerente - Administrador	La remuneración será de S/. 1,200 soles con beneficios facultados a través del REMYPE
Jefe de Planta	La remuneración será de S/. 1,100 soles con beneficios facultados a través del REMYPE
Jefe Comercial	La remuneración será de S/. 1,000 soles con beneficios facultados a través del REMYPE, no cuenta con bonificación de sobre meta
Operario	La remuneración será de S/. 930 soles con beneficios facultados a través del REMYPE

Fuente. Elaboración propia

6.7.1. Políticas de Recursos Humanos

Los mecanismos de Recursos Humanos que se propone para la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. para los diferentes puestos y áreas funcionales, será de la manera siguiente:

- **Adaptación mutua.** El mecanismo a ejercer en la interacción de la distribución organizacional será de manera flexible y con una

comunicación horizontal entre todos los colaboradores al momento de designar y ejercer sus funciones.

- **Supervisión directa.** En un mediano plazo se ejercerá este mecanismo por lo que el colaborador encargado de dirigir y supervisar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades del personal a cargo, desenvolverá una comunicación transversal y horizontal entre todo su personal a cargo de manera que puedan generar una retroalimentación constante.
- **Normalización de los procesos de trabajo.** Este mecanismo será ejercido a nivel productivo, a nivel planta, toda vez que buscamos diseñar un manual de trabajo en la que se mencione y describa cada proceso.
- **Normalización de resultados.** Este mecanismo será usado a nivel organizacional, debido a que se busca una comunicación horizontal entre todas las partes involucradas, con la finalidad de que trabajen en equipo y bajo un cronograma de metas y una retroalimentación constante que aporte al cumplimiento de objetivos.

CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivos del Marketing

Toda organización debe tener un plan marketing implementado para la elaboración de las proyecciones de ventas, ya que se debe esperar un crecimiento progresivo y sostenible del negocio para lograr objetivos a corto y largo plazo. Desde la posición de Moreno (2019) señaló que hoy en día, todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir sus objetivos de marketing y comenzar a planificar una estrategia para alcanzar esos objetivos. Algunas empresas subcontratan sus departamentos de marketing, mientras que otras los integran internamente, de todos modos, es importante entender a qué se refieren esos propósitos y cómo funciona todo alrededor de ellos (p.1)

En tal sentido, en relación de nuestras ventas iniciales, pronosticaremos de acuerdo a un proyecto de marketing un incremento de 2.5 % para el segundo y tercer año; para los dos años siguiente, se proyecta un incremento promedio del 5% de manera consecutiva a lo largo de la vida del proyecto.

De igual manera, iniciar con un 85 % de satisfacción de nuestros clientes y llegar a tener un 95 % en los próximos 3 años, medido a través de encuestas y/o entrevistas.

7.2. Estrategias de Marketing

La definición de marketing hace referencia que debemos de explotar todos los recursos que posee la empresa, por lo cual deberá ser alineada a objetivos y así poder llegar a nuestra meta y proyecciones, al respecto el autor Tomas

(2020) mencionó que la estrategia de marketing es un proceso que permite a las empresas centrarse en los recursos disponibles y utilizarlos de la mejor manera posible para aumentar las ventas y obtener una ventaja competitiva. Las estrategias de marketing se basan en los objetivos comerciales de una empresa, para aplicar estos objetivos a la planificación, necesitamos concretarlos y definirlos con el famoso acrónimo "SMART":

7.2.1. Estrategia de producto

El producto a ofrecer es el destilado premium de plátano, el cual será producido y comercializado directamente por la empresa.

Para el mismo se definieron elementos de diseño de identidad corporativa como la marca que representará a la empresa mediante una actualización en la tipografía, uso de vector en forma de palmeras, un isotipo con las iniciales de la empresa a ser utilizado como un sello de identificación y determinándose la tonalidad verde. La marca de la empresa transmite de manera elegante, el origen de los productos oriundos de la selva peruana.

Figura 43.

Logo de la Empresa.



Fuente. Elaboración propia

Se realizó un estudio de preferencia en un grupo de personas para determinar el nombre del destilado de plátano, siendo "Cambur Golden" la denominación preferida por combinar con el producto, ser llamativo, interesante y además de fácil comprensión.

La palabra "CAMBUR" significa fruto del plátano, mientras que el significado de "GOLDEN" es dorado.

A. Presentación del producto:

Por las características de calidad del producto, se determinó trabajar dentro de la línea de licores finos, para el mismo se eligió un envase de vidrio premium de capacidad de 500 ml, realizándose la combinación de los elementos de marca y nombre en la etiqueta del producto.

El diseño cuenta con elementos como: hojas de palma de plátano, un mono con sombrero, tipografía especial, combinación de tonalidades de colores entre dorado, blanco y negro, mismos que dan realce al valor del producto.

En cumplimiento con la norma técnica peruana 210.027 rotulado de bebidas alcohólicas, se estableció la información mínima que debe contener el rotulado de la bebida alcohólica envasada en el país para su comercialización. Siendo los requisitos específicos el Nombre del producto, la marca registrada, contenido alcohólico, contenido neto, responsable legal, país de origen, lote de producción, fecha de envasado, fecha límite de utilización.

Figura 44.

Etiqueta Frontal y Posterior.



Fuente. Elaboración propia

Figura 45.

Presentación en botella y envase secundario.



Fuente. Elaboración propia

7.2.2. Estrategia de plaza (distribución)

La gestión de distribución para el producto se realizará a través de sistemas híbridos, con el propósito de establecer dos o más canales para llegar al segmento de consumidores definido.

- Primer canal tradicional, donde a través de la participación de distribuidores como: licorerías, bodegas, discotecas, restaurantes y otros giros de negocios se logrará llegar al consumidor con acuerdos de distribución y políticas de descuentos.
- Segundo canal de venta online, a través de redes sociales (facebook, Instagram y whatsapp).
- Tercer canal presencia en eventos especializados (ferias de bebidas y licores), desarrollando degustaciones y comunicación boca a boca.

Los canales de llegada al consumidor serán:

Tabla 58.

Matriz de Competitividad.

Atención	Consideración	Compra	Entrega	Post Venta
Redes sociales: facebook, instagram, whatsapp	Landing page	Venta en tienda de distribuidor	Delivery	Email marketing
Email marketing	Whatsapp	Tienda física	Tienda distribuidora	Landing page
Relaciones públicas	Tienda física	Redes sociales	Tienda física	Whatsapp
Flayers				Redes sociales: facebook, instagram, whatsapp

Fuente. Elaboración propia

7.2.3. Estrategia de precio

El precio será definido con el objetivo de obtener una máxima utilidad sobre el volumen de producción, valorando la calidad, diversidad y novedad del producto.

a) Evaluación de Precios de Productos Similares.

Los principales precios de los productos sustitutos dentro de las licorerías, bodegas y super mercados son:

Tabla 59.

Evaluación de precios de productos similares.

Productos	Presentación	Contenido	Precio de Venta
Ron Appleton Signature	Botella	750 ml	s/ 62.00
Ron Appleton Blend (8 años)	Botella	750 ml	s/ 86.00
Ron Appleton Rare Blend (12años)	Botella	750 ml	s/ 128.00
Ron Cartavio Selecto Rubio	Botella	750 ml	s/ 30.00
Ron Cartavio Solera	Botella	750 ml	s/ 70.00
Ron Cartavio xo	Botella	750 ml	s/ 168.00
Ron Flor de Caña (4 años)	Botella	750 ml	s/ 40.00
Ron Flor de Caña (12 años)	Botella	750 ml	s/ 105.00
Jhonnie W. Red Label	Botella	750 ml	s/ 60.00
Jhonnie W. Black Label	Botella	750 ml	s/ 120.00
Jhonnie W. Double Label	Botella	700 ml	s/ 125.00
Chivas Regal	Botella	750 ml	s/ 60.00

Fuente. Elaboración propia

El precio que los consumidores pagan al momento de adquirir un licor sustituto al destilado de plátano es: valor mínimo s/ 30.00 soles, valor promedio s/ 88.00 soles y valor máximo s/ 168.00 soles, en presentaciones de 750 ml.

b) Estructura de Precios.

Para definir el precio venta utilizaremos como metodología la fijación de precios basada en la diferenciación, donde los márgenes de

rentabilidad son más altos por unidad de producto, aunque con un nivel de ventas totales inferior, se define según la siguiente tabla:

Tabla 60.

Estructura de Precios.

Ratios	Costo Producto	Precios Comercialización	Precio Distribuidor	Precio Consumidor
Cambur Golden (500 ml)	s/ 30.21	s/ 42.00	s/ 42.00	S/. 45.00 a más

Fuente. Elaboración propia

7.2.4. Estrategia de promoción y publicidad.

Con el propósito de comunicar el lanzamiento del producto, se tomarán herramientas de publicidad y promociones de ventas que ayuden al posicionamiento de la marca y producto en la mente del consumidor y lograr generar compras efectivas.

Primero, la promoción del producto se realizará a través de una campaña de lanzamiento de la empresa, donde se presentará la actualización de la identidad corporativa (Marca, colores, tipografía, otros), resaltando los atributos de la gama de productos elaborados por la empresa.

A. Publicidad Virtual.

- Se realizará la creación de una cuenta empresarial en las plataformas de Facebook e Instagram, con el objetivo de publicitar el destilado de plátano, informar de las características del producto, realizar promociones y ofertas.

B. Relaciones Públicas.

- Participación en eventos especializados como: ferias de licores, ruedas de negocios.
- Organización de la I feria de licores de selva central.
- Desarrollo de catación de licores con especialistas nacionales.

- Promoción virtual con los mejores bartenders.

C. Ventas Personales.

Para distribuidores:

- A cargo del jefe comercial, quien se encargará de presentar a la empresa, informar sobre los productos, las promociones, ofertas, establecer contratos y fidelizar a los aliados comerciales.

7.3. Estrategia de Ventas

7.3.1. Plan de ventas

Con el propósito de generar incentivos dentro de las estrategias de corto plazo se realizarán:

A. Para Distribuidores

- Envío de muestras para validación de la calidad del producto.
- Rebaja del precio en 5 %.
- Envío de producto sin pago por flete.
- Cupón del año de sociedad, premiando con un paquete turístico en selva central que incluya la visita a la empresa.

B. Para Consumidores

- Descuento por compra de cantidad, si llevas 4 el 5 gratis.
- Creación de oferta semanal 2x1, o acompañar el producto con un piqueo complementario.
- Envío gratuito por compra virtual.
- Descuento por onomástico del 5 %.
- Sorteo de kits de productos a los seguidores en redes sociales.
- Entregas por delivery.

7.3.2. Políticas de servicios y garantías

A. Política de Servicios.

En el artículo web ¿Cómo mejorar la atención al cliente y tomar la delantera, el autor Da Silva (2020) señaló: “En un mercado donde los consumidores son cada vez más exigentes, descubrir cómo brindar un buen servicio al cliente puede ser una ventaja competitiva” (p. 01).

En este sentido y teniendo en cuenta que los gusto y preferencias de los clientes cambian de manera rápida, básicamente por el acceso a la información que se tiene a través del internet y redes sociales, Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. para la oferta del destilado de plátano se enfocará en las experiencias de compra que tendrán los clientes.

- Impulsaremos el trato personalizado, brindando información rápida y sencilla sobre los lugares y modalidades de compra, el jefe comercial será el encargado de la revisión diaria de las redes sociales de la institución.
- Apertura de nuevos canales de comunicación y venta, como redes sociales, chat online y tiendas físicas.
- Seguimiento post venta, a través del cual se realizará un monitoreo y evaluación a la experiencia de compra de los clientes, los clientes podrán comentar sobre la calidad del producto, proceso de compra, opciones de pago, acceso a canales de venta, rapidez en la entrega del producto y precio del producto. Conocer y escuchar el nivel de satisfacción, nos permitirá retener y fidelizar a los clientes.

De acuerdo a la experiencia de compra que viven los clientes, podrán convertirse en promotores o detractores de los productos que ofrecemos e incluso de nuestra marca.

B. Políticas de garantías.

La política de garantía se establece para respetar los derechos de los consumidores cuando realiza la compra de un producto o servicio. Todo productor u ofertante tiene obligaciones frente al

consumidor, respetando las normas de calidad, seguridad y adecuado funcionamiento del producto o servicio.

En el artículo web publicado por el diario Gestión, a juicio de Stucchi (2016) refirió que el consumidor puede exigir tres tipos de garantía:

Las garantías legales. Al ofrecer productos y servicios en el mercado, una empresa puede proponer libremente las características, condiciones o términos de lo que ofrece. Sin embargo, esta libertad no puede ignorar o ser contraria a normas legales imperativas (obligatorias) ... Las garantías explícitas.

Pueden surgir por acuerdo de la empresa con el consumidor al fijar características, condiciones o términos en el contrato. O pueden surgir sólo por lo expresado por la empresa ... Las garantías implícitas. No provienen de disposiciones legales obligatorias para la empresa, ni de lo ofrecido por la empresa o pactado con el consumidor. Sin embargo, son características, condiciones o términos aplicables a un producto o servicio, que resultan obvias o evidentes en el mercado. (p.1)

En Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., contará con política de cambio de producto para las compras realizadas al por mayor, siempre en cuanto los envases no estén en mal estado para la devolución, se harán efectivas en máximo 07 días hábiles. Las compras al por menor, no aplicaran a devoluciones.

En las tiendas físicas, dispondremos de buzón de sugerencias, y en redes sociales se incluirá un enlace para acceder a comentarios, sugerencias y quejas.

Asimismo, dentro del alcance de nuestra garantía, nuestros clientes podrán cursar los reclamos en INDECOPI, entidad que de acuerdo a la Ley N° 29571 - código de protección y defensa del consumidor, Este código tiene como objetivo que los consumidores

accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses. En el régimen de economía social de mercado establecido por la Constitución, la protección se interpreta en el sentido más favorable al consumidor, de acuerdo a lo establecido en el presente código.

CAPITULO VIII. ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL PROYECTO

8.1. Inversiones Estimadas del Proyecto

El análisis económico financiero para el presente plan de negocios se centrará en la estimación de las necesidades financieras en las que incurrirá Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L, y la capacidad de la empresa para generar fondos, analizando el financiamiento para determinar los beneficios resultantes de proyecto.

8.1.1. Inversión en Edificación

Para implementar la diversificación de productos a través de la innovación e industrialización del destilado de plátano, Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. cuenta con un inmueble de 800 m², donde realizará el acondicionamiento y construcción de la planta, con una inversión estimada de S/ 50,000 soles.

Tabla 61.

Infraestructura.

Descripción	Precio Unitario
Construcción de planta (acondicionamiento)	S/ 50,000
Total, de Infraestructura (Soles)	S/ 50,000

Fuente. Elaboración propia.

8.1.2. Inversión en Equipamiento para el Destilado de Plátano

Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L., realizará una inversión de S/ 42,148 soles destinado para la compra de maquinaria y equipo que son necesarios para la producción del destilado de plátano.

En la Tabla 62, se detalla la inversión a realizar.

Tabla 62.

Inversión en maquinaria y equipamiento.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
1	Equipo de osmosis inversa para tratamiento de agua de 5 etapas.	S/ 2,970	S/ 2,970
1	Bioreactor enzimático con control de temperatura.	S/ 6,780	S/ 6,780
1	Generador de vapor a gas.	S/ 9,320	S/ 9,320
2	Kit analizador de cloro.	S/ 125	S/ 250
3	Sensor de temperatura.	S/ 250	S/ 750
2	Válvulas solenoides.	S/ 85	S/ 170
2	Controlador de temperatura.	S/ 425	S/ 850
1	Refractómetro digital.	S/ 340	S/ 340
1	Alcoholímetro.	S/ 127	S/ 127
1	Mostimetro.	S/ 127	S/ 127
1	Mesa de trabajo de acero inoxidable.	S/ 1,690	S/ 1,690
1	Balanza 100 kg	S/ 340	S/ 340
1	Molino.	S/ 1,525	S/ 1,525
1	Destilador (alambique) de 800 L.	S/ 8,480	S/ 8,480
3	Tanques de 200 L. 2unid.	S/ 2,120	S/ 6,360
2	Tanques de almacenamiento 150 L.	S/ 850	S/ 1,700
13	Jabas de 22 kg.	S/ 17	S/ 220
5	Baldes 20 L.	S/ 13	S/ 64
1	Jarras inox 2 L.	S/ 42	S/ 42
3	Jarras plástico	S/ 14	S/ 43
Total de equipamiento y maquinaria			S/ 42,148

Fuente. Elaboración propia.

8.1.3. Inversión en Equipos de Oficina, Limpieza y Muebles

La inversión en equipos de oficina, limpieza y muebles, asciende a S/ 5,770 soles importen que es relativamente menor porque la empresa priorizará la inversión en maquinaria y equipo.

El detalle de la inversión se precisa en la tabla 63.

Tabla 63.*Equipos de oficina, seguridad y limpieza.*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
Equipos de oficina			
1	Computadoras	S/ 2,000	S/ 2,000
1	Impresora	S/ 245	S/ 245
1	Otros equipos	S/ 200	S/ 200
Equipos de Limpieza y otros.			
6	Cestas de limpieza	S/ 10	S/ 60
2	Escobas	S/ 10	S/ 20
2	Balde	S/ 10	S/ 20
1	Trapeador	S/ 25	S/ 25
1	Otros equipos	S/ 200	S/ 200
Total de Equipos de Oficina Seguridad y limpieza (Soles)			S/ 2,770

Fuente. Elaboración propia.

Como la empresa implementará sólo cuatro áreas en la estructura organizacional, la inversión en muebles será sólo de S/ 3,000 soles, el cual se detalla en la tabla 64.

Tabla 64.*Muebles en general.*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
Equipos de oficina			
3	Estantes	S/ 300	S/ 900
3	Escritorios	S/ 300	S/ 900
3	Sillas giratorias	S/ 150	S/ 450
6	Sillas individuales	S/ 100	S/ 600
1	Otros	S/ 150	S/ 150
Total de Muebles en General (Soles)			S/ 3,000

Fuente. Elaboración propia.

8.2. Inversiones en Capital de Trabajo

Incluye la inversión monetaria que realizará Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. para llevar a cabo la gestión de producción y comercialización del destilado de plátano, la inversión en capital de trabajo estará dividida en materia prima, personal, promoción y publicidad.

8.2.1. Inversión en Materia Prima y Otros Materiales

Tabla 65.

Materia Prima e Insumos.

N°	Materiales e Insumos	Unid.	Cant x mes	Costo Unitario (Soles)	Costo Total
1	Materia prima plátano variedad bizcocho.	Kg	300	S/ 0.40	S/ 120.00
2	Materia prima plátano variedad largo inguri.	Kg	2700	S/ 0.80	S/ 2,160.00
3	Levadura seca instantánea.	Kg	3	S/ 38.14	S/ 114.41
4	Enzima.	litro	0.48	S/ 750.00	S/ 360.00
5	Ácido cítrico.	kilo	1.2	S/ 16.95	S/ 20.34
6	Chip de ron aroma.	kg	3	S/ 59.32	S/ 177.97
7	Chip de ron color.	kg	3	S/ 59.32	S/ 177.97
8	Envases – botellas.	unidad	504	S/ 7.00	S/ 3,528.00
9	Tapones.	unidad	504	S/ 0.17	S/ 85.42
10	Etiquetas.	unidad	504	S/ 0.10	S/ 51.25
11	Cajas.	unidad	42	S/ 1.00	S/ 42.00
12	Leña.	millar	1	S/ 400.00	S/ 400.00
13	Gas.	unidad	30	S/ 45.00	S/ 1,350.00
Costo Total de Materiales (para un mes en promedio)					S/ 8,587.36

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 65, el costo total de materiales e insumos está calculado para la producción de 12 lotes de destilado plátano, considerándose que, por cada lote de producción, se obtiene 42 unidades de 500 ml, acumulando una producción mensual de 504 unidades.

8.2.2. Inversión en Personal

Tabla 66.

Inversión en Personal.

Descripción	Cantidad	Remuneración	Meses	Total Anual
Personal				
Gerente general	1	S/ 1,200	12	S/ 14,400
Jefe de Planta	1	S/ 1,100	12	S/ 13,200

Jefe Comercial	1	S/ 1,000	12	S/ 12,000
Operario	1	S/ 930	12	S/ 11,160
TOTAL				S/ 50,760
Aportaciones				
Aporte Essalud				S/ 0
Pago SIS	4	S/ 15	12	S/ 720
Beneficios Sociales				
CTS				S/ 0
Vacaciones	50.00 %	S/ 4,230		S/ 2,115
Gratificaciones				S/ 0
Total				S/ 53,595

Fuente: Elaboración propia.

Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. realizará la incorporación de cuatro personas quienes estarán a cargo de todo el proceso de producción y comercialización del destilado de plátano.

Con el propósito de lograr una mejor eficiencia en los costos de producción y comercialización, Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. al ser Mype, se inscribirá en el REMYPE para disminuir gastos en pago de CTS y gratificaciones, asumiendo sólo el pago de 15 días por vacaciones y además no asumirá el aporte a Essalud, pagando sólo al SIS S/ 15.00 soles por cada trabajador.

8.2.3. Inversión en Promoción y Publicidad

Tabla 67.

Inversión en Promoción y Publicidad.

DETALLE	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
Presupuesto por campañas redes sociales	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 500	S/ 500	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800
Marketing tradicional	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 500	S/ 500	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200
TOTAL	S/ 1,000											

Fuente: Elaboración propia

La inversión en promoción y publicidad estará enfocada en dos estrategias promocionales: primero, para las campañas en redes sociales, se empleará la participación de microinfluencers (promedio de seguidores entre 10 mil y 150 mil), y lanzamiento de promociones a través del whatsapp business. Segundo, participación en ferias y eventos especializados de licores y, además, impulsar promociones con regalos y descuentos para clientes recurrentes.

8.3. Financiamiento

La inversión que realizará Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. se realizará a través del financiamiento del fondo no rembolsable gestionado ante el programa nacional PROINNOVATE del Ministerio de la Producción, fondo que a diferencia de los préstamos que ofertan las entidades privadas como: bancos, financieras, cajas municipales, cajas rurales y edpymes, no incluye el pago de intereses y tampoco la devolución del capital. Asimismo, no requiere como requisito una experiencia mínima de 06 meses de funcionamiento del negocio.

Tabla 68.

Financiamiento.

DESCRIPCION	Monto Anual S/.
Inversión estimada del proyecto	S/ 101,918
Capital de Trabajo	S/ 45,682
TOTAL	S/ 147,600

Fuente: Elaboración propia.

8.3.1. Estructura

Tabla 69.

Estructura.

DESCRIPCION	Monto	%
Capital Propio	S/ 47,600	32%
Financiamiento NR	S/ 100,000	68%
TOTAL	S/ 147,600	100%

Fuente: Elaboración propia.

Para la inversión a realizar que asciende al importe de S/. 147,600 soles, la empresa Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. aportará un capital propio de S/ 47,600 soles que representa el 32 % del total de inversión y la diferencia de los S/ 100,000 soles será financiado a través del fondo no rembolsable gestionado ante el programa nacional PROINNOVATE del Ministerio de la Producción, que cofinancian proyectos de innovación empresarial para el desarrollo de productos y mejora de procesos organizacionales para micro, Pymes y grandes empresas con potencial crecimiento e impacto significativo.

8.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos

8.4.1. Ingresos

Para la estimación de los ingresos se considera como ventas netas el 95 % del total de producción que asciende a 504 unidades de destilado de plátano de 500 ml., la producción mensual se realiza en base a 12 lotes, obteniéndose por lote 42 unidades de 500 ml.

Para la estimación de los ingresos se considera como ventas efectivas 479 unidades de destilado de plátano, a un precio de S/ 42.00 soles por unidad. También, para el cálculo del precio de venta, se tomó como referencia el costo de producción unitario de S/ 30.21 soles más un margen de ganancia del 16.14 %, además para la fijación del precio de venta se consideró las respuestas que se obtuvieron en las encuestas de test de aceptación del producto, donde el 43 % de los encuestados después de haber degustado el destilado de plátano, señalan que pagarían entre S/ 41.00 y S/ 50.00 soles por cada unidad de 500 ml.

Para el periodo de los primeros cinco años, las proyecciones de ingreso del primer año serán constantes, para el 2do y 3er año se proyecta un crecimiento del 2.5 % en la producción, porcentaje que es similar al crecimiento de sector de bebidas alcohólicas (2.5 %), para el 4to y 5to año se proyecta un crecimiento en la producción del 5.0 % considerando que la empresa tendrá una mayor consolidación en el mercado de Huancayo metropolitano.

Respecto al precio de venta de los productos, a partir del 2do año hasta el 5to año, se proyecta un incremento anual del 3.0 % el cual se determina en función al promedio de incremento de la inflación durante los últimos cinco años (2.65%).

Tabla 70.

Ingresos mensuales.

INGRESOS	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
Venta de destilado de plátano (479 unid. X S/ 42.00)	S/ 20,118											
TOTAL	S/ 20,118											

Fuente: Elaboración propia.

8.4.2. Egresos

Los egresos se calcularon en base a los gastos requeridos para la elaboración y comercialización del destilado de plátano, tales como, costos directos (materiales e insumos), costos indirectos, mano de obra y gastos de ventas. No se considera los cargos financieros porque el financiamiento se realizará a través de un fondo no rembolsable.

Las proyecciones de egresos son constantes durante el primer año, a partir del segundo año se proyecta un crecimiento en producción y comercialización del nuevo producto y el crecimiento de las ventas estará directamente relacionado con los cambios en los costos variables.

Tabla 71.*Egresos Mensuales.*

EGRESOS	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
Materiales e insumos directos.	S/ 8,587											
Mano de obra directa.	S/ 3,030											
Gastos indirectos de fabricación.	S/ 1,700											
Gastos generales y administrativos.	S/ 910											
Gasto de ventas.	S/ 1,000											
Gastos financieros.	S/ 0											
TOTAL	S/ 15,227											

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Estado de Resultados

Sobre los estados financieros los autores Castellón et al. (2021), señalaron que, en cualquier negocio, independientemente del propósito para el cual fue creado, se deben tomar decisiones que determinen su impacto financiero y duración en el mercado. Estas decisiones se toman utilizando números extraídos de los estados financieros, que se preparan agregando datos o información producidos por el departamento o área de contabilidad de una organización. El proceso contable establece entonces una serie de pasos para preparar estados financieros que servirán como insumos para decisiones comerciales exitosas. 1. Estado de Pérdidas y Ganancias: Incluye las cuentas nominales de la empresa, que son cuentas de ingresos y gastos. Este informe permite medir los resultados de todas las actividades en el ejercicio que es generalmente a un año para determinar la utilidad o pérdida (p.1).

Tabla 72.

Estado de resultados.

RUBRO	AÑOS				
	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Ventas	S/ 241,332	S/ 254,787	S/ 268,991	S/ 290,914	S/ 314,623
Costo de producción	S/ 151,818	S/ 155,613	S/ 159,504	S/ 167,479	S/ 175,853
Utilidad Bruta	S/ 89,515	S/ 99,173	S/ 109,487	S/ 123,435	S/ 138,771
Gastos generales	S/ 6,960	S/ 7,169	S/ 7,384	S/ 7,605	S/ 7,834
Gastos administrativos	S/ 3,960	S/ 4,079	S/ 4,201	S/ 4,327	S/ 4,457
Gasto de ventas	S/ 12,000	S/ 12,360	S/ 12,731	S/ 13,113	S/ 13,506
Utilidad de Operación	S/ 66,595	S/ 75,566	S/ 85,172	S/ 98,390	S/ 112,974
Depreciación	S/ 9,284				
Amortización de intangible	S/ 800				
Gastos financieros	S/ 0				
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 56,511	S/ 65,482	S/ 75,088	S/ 88,306	S/ 102,890
Impuestos (30 %)	S/ 16,953	S/ 19,645	S/ 22,526	S/ 26,492	S/ 30,867
Utilidad Neta (Soles)	S/ 39,558	S/ 45,838	S/ 52,562	S/ 61,814	S/ 72,023

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información de los estados de resultados, en el primer año, por la producción y comercialización del destilado de plátano, la empresa

Agroindustrias Caribeña Fresh E.I.R.L. obtendrá una utilidad neta después de impuestos de S/ 39,558 soles, y a partir del 2do al 5to año por efecto del incremento de la cantidad producida y precio de venta, la utilidad neta se incrementa en 15.87 %, 14.67 %, 17.60 % y 16.51 % respectivamente.

8.6. Flujo Efectivo Operativo

El flujo de efectivo permite a las organizaciones realizar un adecuado control de la entrada de efectivo con el cual se cubrirá el pago de los costos de producción, gastos operativos y pago de deudas. La generación de efectivo garantiza la continuidad de las operaciones que realiza toda empresa, mayormente la salida de dinero es para cubrir los costos de producción de bienes y/o servicios y cuando estos son entregados al cliente, generan mayor ingreso para las organizaciones.

Para el plan de negocios del destilado de plátano, se proyecta un flujo de efectivo para los primeros cinco años, teniendo resultados positivos el cual garantiza que la empresa no tendrá problemas de efectivo y liquidez para continuar con el proceso de producción.

Tabla 73.

Flujo Efectivo.

RUBRO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas						
Ventas		S/ 241,332	S/ 254,787	S/ 268,991	S/ 290,914	S/ 314,623
Valor de rescate activo Fijo		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 1,500
Valor rescate de capital Trabajo		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 45,682
Total Ingresos		S/ 241,332	S/ 254,787	S/ 268,991	S/ 290,914	S/ 361,805
Costos de producción		S/ 151,818	S/ 155,613	S/ 159,504	S/ 167,479	S/ 175,853
Gastos operativos		S/ 22,920	S/ 23,608	S/ 24,316	S/ 25,045	S/ 25,797
Impuestos		S/ 16,953	S/ 19,645	S/ 22,526	S/ 26,492	S/ 30,867
Inversión	S/ 147,600					
Total Egresos	S/ 147,600	S/ 191,691	S/ 198,866	S/ 206,346	S/ 219,016	S/ 232,517
Flujo Neto Económico (S/)	-S/ 147,600	S/ 49,641	S/ 55,921	S/ 62,645	S/ 71,898	S/ 129,289

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

9.1. Evaluación Financiera

Mediante la evaluación financiera podremos determinar la viabilidad del plan de negocios a través del cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Definiendo el total de inversión que requerimos para iniciar el proyecto, realizar el cálculo de los costos y también fijar el precio de venta de nuestro producto, permitiendo estimar el total de ingreso que percibiremos en un determinado periodo.

En este sentido, en el artículo web publicado por Jara (2020) señaló:

La Evaluación Financiera, se realiza en proyectos privados y proyectos mixtos (Público-Privado), analiza el proyecto en búsqueda del objetivo de generar rentabilidad financiera y califica el flujo de fondos generado por el proyecto. Esta evaluación es importante para determinar la llamada "Capacidad Financiera del Proyecto" y la "Rentabilidad de Capital Propio" invertido en el proyecto (p.1)

Se plasmará los ingresos y egresos para realizar un análisis de calibración de resultados, de esta manera, obtener el mayor beneficio para el proyecto.

9.1.1. Tasa de Descuento COK

El costo de oportunidad del capital (COK), compara el mejor rendimiento alternativo, que el empresario realiza al momento de tomar decisiones de inversión, vale decir que se toma como referencia la rentabilidad y riesgo de una gama de opciones de inversión, en este sentido Alves (2018) manifestó "El costo de oportunidad, es la oportunidad que tiene

un inversionista de ganar dinero en otro rubro cuando invierte su dinero en abrir un negocio”

Considerando lo anterior, se calcula el COK, con la siguiente fórmula:

$$COK = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo.
- B: Medida del riesgo sistémico
- (Rm-Rf): Premio esperado por riesgo de mercado
- Rp: Prima por Riesgo país

Para el cálculo del COK se contempla los siguientes datos:

- Rf=1.582 %
(<https://finance.yahoo.com/quote/ABEV?p=ABEV&.tsrc=fin-srch>)
- B=0.95
(<https://finance.yahoo.com/quote/ABEV?p=ABEV&.tsrc=fin-srch>)
- Rm=4.68 %
<https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview>
- Rp=1.72 % (https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-seis-puntos-basicos-y-cerro-en-121-puntos-porcentuales-noticia/)

$$COK = 1.582 \% + 0.95 * (4.68 \% - 1.582 \%) + 1.72 \%$$

$$COK = 6.25 \%$$

9.1.2. Flujo de Caja

Para el plan de negocios, se proyecta un flujo de caja económico para los cinco primeros años.

Tabla 74.

Flujo de Caja Económico.

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 229,949.50	S/ 231,318.90	S/ 232,696.45	S/ 239,791.53	S/ 247,102.95
Valor residual		S/ 0.00				
Capital de trabajo		S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 45,682.07
Egresos						
Inversión	-S/ 147,600.00					
Costo variable total		S/ 144,649.19	S/ 145,510.60	S/ 146,377.15	S/ 153,769.23	S/ 161,534.61
Costos fijos		S/ 32,113.90	S/ 31,517.22	S/ 30,931.62	S/ 30,356.90	S/ 29,792.86
Impuestos		S/ 13,665.69	S/ 14,105.11	S/ 14,537.02	S/ 14,718.40	S/ 14,844.87
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/ 147,600.00	S/ 39,520.72	S/ 40,185.97	S/ 40,850.67	S/ 40,947.00	S/ 86,612.67
COK=	6.25 %					
TIRE=	17.63 %					
VANE=	S/ 55,344.78					

Fuente: elaboración propia

9.2. Análisis del Punto de Equilibrio

A través del punto de equilibrio, determinaremos la cantidad mínima que debemos producir para compensar los costos de producción, la empresa cubre los costes fijos y variables y empieza a generar ganancia.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{S/ 1,910.00}}{\text{S/ 42.00} - \text{S/ 26.42}}$$

$$\text{PE} = 122.60$$

$$\text{PE} = 123 \text{ unidades}$$

$$\text{PE} = \text{Costo variable unitario} * \text{cantidad equilibrio}$$

$$\text{PE} = \text{S/ 26.42} \times 123.00 \text{ unid.}$$

$$\text{PE} = \text{S/ 3,250.07 soles}$$

9.3. Análisis de Sensibilidad

Se ha realizado el análisis de sensibilidad en base a variaciones de tres variables: precio, materia prima y costo fijo, que tienen incidencia en el VAN.

En la tabla 75, se muestra que ante una variación del precio de venta entre los S/ 30.00 soles y S/ 50 soles. El valor del VANE es muy sensible ante una variación en el precio, por lo tanto, el precio no debe ser menor a S/ 37.50 soles para conservar su viabilidad, toda vez que el VANE pasaría a ser negativo.

Tabla 75.

Evaluación de Sensibilidad Variaciones en Precio.

Precio	VANE
	S/ 77,200.76
S/ 50.00	S/ 221,276.81
S/ 45.00	S/ 131,229.28
S/ 40.00	S/ 41,181.75
S/ 37.50	-S/ 3,842.02
S/ 30.00	-S/ 138,913.31

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 76, se muestra que ante una variación del precio de la materia prima entre S/ 15.00 y S/ 25.00 soles. El precio de la materia prima no debería incrementarse a más de S/ 25.00 soles porque el VANE sería negativo. El incremento en un 22.49 % del precio de la materia prima haría que el proyecto no sea viable.

Tabla 76.

Evaluación de Sensibilidad Variaciones en Materia Prima.

Materia prima	VANE
	S/ 77,200.76
S/ 25.00	-S/ 5,462.87
S/ 23.50	S/ 21,551.39
S/ 20.41	S/ 77,200.76
S/ 17.00	S/ 138,613.18
S/ 15.00	S/ 174,632.19

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 77, se muestra que ante una variación del precio de los costos fijos entre S/ 23,700.00 y S/ 60,000.00 soles. Para que el proyecto continúe siendo rentable, el valor del costo fijo no debe ser superior a S/ 60,000 soles porque el VANE sería negativo (S/ -364.01) con el cual el proyecto no sería viable.

Tabla 77.

Evaluación de Sensibilidad Variaciones en Costo Fijo.

Costo Fijo	VANE
	S/ 77,200.76
S/ 60,000.00	-S/ 364.01
S/ 43,700.00	S/ 47,714.93
S/ 33,700.00	S/ 77,211.20
S/ 28,700.00	S/ 91,959.34
S/ 23,700.00	S/ 106,707.48

Fuente. Elaboración propia.

9.4. Análisis de Escenarios

En el presente análisis de simulaciones, se toman tres escenarios para diferenciar el valor del VANE, en un escenario normal o actual, el plan de negocios de destilado de plátano es viable, toda vez que se tiene un VANE positivo de S/. 77,202.35 soles con una TIRE de 21.50 %.

En un escenario optimista, donde se proyecta un precio de venta de S/ 50.00 soles con una reducción de costos fijos y de materia prima a S/ 28,700 y S/ 18.40 soles respectivamente, se tiene un VANE de S/ 272,234.50 soles con una TIRE de 55.99 %, llegando a este escenario cuando la empresa logre una producción en escala y además se consolide en mercados de mayor demanda como Huancayo y Lima.

En un escenario pesimista, proyectando un precio de venta de S/ 35.00 soles, con mayor costo de materia prima a S/ 22.40 soles y costos fijos de S/ 38,700 soles el proyecto no sería viable porque se tiene un VANE negativo de -S/. 99,442.50 soles con una TIRE de -16.50 %.

Tabla 78.

Análisis de Escenarios.

Resumen del escenario	Valores actuales:		ACTUAL	PESIMISTA	OPTIMISTA
Celdas cambiantes:					
PRECIO_UNIT	S/	42.00	S/ 42.00	S/ 35.00	S/ 50.00
MAT_PRIMA	S/	20.41	S/ 20.41	S/ 22.40	S/ 18.40
COSTOFIJO	S/	33,703.00	S/ 33,703.00	S/ 38,700.00	S/ 28,700.00
Celdas de resultado:					
INGRESOS_1	S/	241,315.20	S/ 241,315.20	S/ 201,096.00	S/ 287,280.00
INGRESOS_2	S/	247,348.08	S/ 247,348.08	S/ 206,123.40	S/ 294,462.00
INGRESOS_3	S/	253,531.78	S/ 253,531.78	S/ 211,276.49	S/ 301,823.55
INGRESOS_4	S/	266,208.37	S/ 266,208.37	S/ 221,840.31	S/ 316,914.73
INGRESOS_5	S/	279,518.79	S/ 279,518.79	S/ 232,932.32	S/ 332,760.46
COSTO_VAR_1	S/	151,798.75	S/ 151,798.75	S/ 163,232.50	S/ 140,250.10
COSTO_VAR_2	S/	155,593.72	S/ 155,593.72	S/ 167,313.31	S/ 143,756.35
COSTO_VAR_3	S/	159,483.56	S/ 159,483.56	S/ 171,496.14	S/ 147,350.26
COSTO_VAR_4	S/	167,457.74	S/ 167,457.74	S/ 180,070.95	S/ 154,717.77
COSTO_VAR_5	S/	175,830.63	S/ 175,830.63	S/ 189,074.50	S/ 162,453.66
COSTO_FIJO_1	S/	33,703.00	S/ 33,703.00	S/ 38,700.00	S/ 28,700.00
COSTO_FIJO_2	S/	33,703.00	S/ 33,703.00	S/ 38,700.00	S/ 28,700.00
COSTO_FIJO_3	S/	33,703.00	S/ 33,703.00	S/ 38,700.00	S/ 28,700.00
COSTO_FIJO_4	S/	33,703.00	S/ 33,703.00	S/ 38,700.00	S/ 28,700.00
COSTO_FIJO_5	S/	33,703.00	S/ 33,703.00	S/ 38,700.00	S/ 28,700.00
IMPUESTO1	S/	14,101.43	S/ 14,101.43	-S/ 2,610.31	S/ 32,543.78
IMPUESTO2	S/	14,761.61	S/ 14,761.61	-S/ 2,331.06	S/ 33,628.13
IMPUESTO3	S/	15,438.30	S/ 15,438.30	-S/ 2,044.84	S/ 34,739.58
IMPUESTO4	S/	16,825.51	S/ 16,825.51	-S/ 1,458.08	S/ 37,018.06
IMPUESTO5	S/	18,282.08	S/ 18,282.08	-S/ 841.98	S/ 39,410.47
FCE_1	S/	41,712.02	S/ 41,712.02	S/ 1,773.81	S/ 85,786.12

FCE_2	S/	43,289.75	S/	43,289.75	S/	2,441.15	S/	88,377.52
FCE_3	S/	44,906.92	S/	44,906.92	S/	3,125.18	S/	91,033.71
FCE_4	S/	48,222.12	S/	48,222.12	S/	4,527.44	S/	96,478.90
FCE_5	S/	97,385.15	S/	97,385.15	S/	51,681.88	S/	147,878.41
TIRE		21.50 %		21.50 %		-16.50 %		55.99 %
VANE	S/	77,202.35	S/	77,202.35	-S/	99,442.40	S/	272,234.50

Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Se determinó impulsar el plan de negocios de acuerdo a la aceptación del público objetivo, validado con el estudio de mercado, donde el 94.0 % estaría dispuesto a adquirir el producto y el 55.0 % recomendaría la compra del destilado de plátano.
2. De acuerdo al testeo realizado, se determinó que el destilado de plátano tiene considerable aceptación, justificado por la calidad, presentación y características organolépticas.
3. En el análisis cuantitativo, se determinó que el 62 % de los potenciales clientes valoran la calidad del producto, mientras que el 60 % consume un licor diferente a la cerveza como son: pisco, ron, whisky, vino y otros, constituyéndose en un mercado potencial por atender.
4. De acuerdo al análisis cuantitativo y al nuevo perfil del consumidor, el 53 % de los clientes utilizan los canales digitales y redes sociales para realizar sus compras.
5. Se determinó la nueva estructura organizacional, incluyendo puestos claves para el adecuado funcionamiento de la empresa, esto permitirá producir y comercializar productos de calidad.
6. Habiendo realizado el cálculo y análisis de los estados financieros, se determinó la viabilidad económica del plan de negocios, teniendo un VAN de S/ 55,344 soles y una TIR de 17.63 % frente a un COK de 6.25 %

demonstrando de esta manera que el proyecto genera rentabilidad e ingresos para la empresa.

RECOMENDACIONES

1. En base a la viabilidad del presente plan de negocios, se recomienda que las empresas impulsen la agro industrialización de productos oriundos de selva central, ello permitirá que mejoren sus ingresos económicos.
2. Considerando la existencia de un mercado potencial en el sector de bebidas alcohólicas, se recomienda introducir productos diversificados, diferenciados y con valor agregado para posicionar productos y marcas en este mercado altamente competitivo.
3. Invertir en innovación tecnológica para desarrollar y obtener productos diferenciados, captando el interés de los clientes por adquirir un nuevo producto.
4. Considerando el continuo desarrollo del comercio electrónico, se sugiere elaborar un plan de marketing digital para lograr un mejor posicionamiento de la marca y producto a través de publicidad mediante las redes sociales y otros canales digitales.
5. Se recomienda capacitar a los trabajadores de la empresa para mejorar la calidad de los productos con el fin de lograr ingresar a mercados mas exigentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2020). *Democracia, Gobernabilidad y Gobernanza*. Mexico: Instituto Nacional Electoral. Obtenido de https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25_baja.pdf
- Alvarez, M. (Diciembre de 2009). *Manual de la Micro , Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/43436065_Manual_de_la_micro_pequena_y_mediana_empresa_una_contribucion_a_la_mejora_de_los_sistemas_de_informacion_y_al_desarrollo_de_las_politicas_publicas
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Memoria*. Lima, Perú. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2020/memoria-bcrp-2020.pdf>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: PEARSON.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: PEARSON.
- Berumen, M., Castillo, I., & Estolano, D. (Enero - Junio de 2013). El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Perito Sustentable*(24), . Recuperado el 17 de Enero de 2021, de [file:///C:/Users/MIGUEL/Downloads/Dialnet-EIEscenarioDeCompetenciaDeLaIndustriaGastronomicaD-4195320%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MIGUEL/Downloads/Dialnet-EIEscenarioDeCompetenciaDeLaIndustriaGastronomicaD-4195320%20(1).pdf)
- Chible Villadangos, M. J. (2016). Introducción al Derecho Animal. Elementos y perspectivas en el desarrollo de una nueva área del Derecho. (SciELO, Ed.) *Revista Ius et Praxis*(22(2)), 373 - 413. Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v22n2/art12.pdf>
- Ciribeli , J., & Miquelito , S. (2015). LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR EL CRITERIO PSICOGRÁFICO: UN ENSAYO TEÓRICO SOBRE LOS PRINCIPALES ENFOQUES PSICOGRÁFICOS Y SU RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO. *Visión de Futuro*, 33-50.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (12 ed.). México: Pearson Education.

- David, F. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica* . Juárez, México: Pearson.
- Dirección Agraria San Martín. (2016). *Diagnostico de la cadena de valor del cultivo de plátano*. San Martín: PEHCBM.
- E. Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-
- Estudio Ehecopar. Asociado a Baker & McKenzie International. (2017). *Guia Legal de Negocios en el Perú*. Lima: Estudio Ehecopar. Recuperado el 24 de Octubre de 2020, de <http://inperu.pe/boletin/2017/octubre/Estudio-Ehecopar-Guia-Legal-de-Negocios-en-el-Peru-2017.pdf>
- Feijoo Jaramillo, I., Guerrero Jirón, J., & García Regalado, J. (2017). *Marketing aplicado en el sector*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12510/1/MarketingAplificadoEnElSectorEmpresarial.pdf>
- Ferrell, L., Hirt, G., & Ferrell, O. (2008). *Introduccion a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGRAW-HILL.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* . México, D.F.: Cengage Learning.
- Fred, D. (2003). *La matriz de perfil competitivo*. Mexico: Pearson ed latino. Obtenido de file:///C:/Users/David/Downloads/docdownloader.com-pdf-david-fred-conceptos-de-administracion-estrategica-matriz-pc-dd_d72887047972c417767745a49f27ddfe.pdf
- Fundación Jaime Guzman. (2021). *Situación Política del Perú: Corrupción, destituciones y elecciones*. Santiago, Chile: <https://www.fjguzman.cl>. Obtenido de https://www.fjguzman.cl/wp-content/uploads/2021/01/IP_316_peru-1.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metologia de la Investigacion*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global* (3 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEI. (2017). *Perú: Evolución de las Mipyme formales, 2012 - 2017*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

- INEI. (11 de 2019). *Institu nacional de estadistifa e informacion*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- INEI. (03 de 08 de 2021). *inei.gon.pe*. Lima: INEI. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Noviembre de 2018). Obtenido de Perú, Estructura Empresarial, 2018: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Estadísticas Vitales y características*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1698/cap02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Octubre de 2018). *JUNÍN - RESULTADOS DEFINITIVOS*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1576/12TOMO_01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Junín Resultados Definitivos*. Lima, Perú: <https://www.inei.gob.pe>. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1576/12TOMO_01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Noviembre de 2019). *Perú: Estructura Empresarial 2018*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Lima, Perú: INEI. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). <https://proyectos.inei.gob.pe>. Obtenido de https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/frm_buscar_lista.asp
- Juárez, O. (2000). *Administración de la compensación*. México: Oxford.

- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercado Tecnia*. Lima: Pearson Educación. Obtenido de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson educacion.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing conceptos esenciales*. Prentice hall.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.
- Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2017). *EL diamante de la excelencia organizacional*. México, Monterrey, México: Cengage Learning. Obtenido de [https://clase-ejecutiva-81979.firebaseio.com/?epub=patagonia_content%2F9786075264066_001&epubs=patagonia_content%2F47749434.opds&goto=epubcfi\(/6/10!/4/2/2/2/1:0\)&hash=c7233ca44e7ba134e630a97580a203e4](https://clase-ejecutiva-81979.firebaseio.com/?epub=patagonia_content%2F9786075264066_001&epubs=patagonia_content%2F47749434.opds&goto=epubcfi(/6/10!/4/2/2/2/1:0)&hash=c7233ca44e7ba134e630a97580a203e4)
- Meza, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (3 ed.). Bogotá: Eco ediciones.
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (Junio de 2011). *Generación de modelos de negocio*. Centro Libros PAFP, S. L. U. Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Centro Libros PAFP. Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Piedra, F. (2009). *Contabilidad Financiera 1*. Delta Publicaciones Universitarias.
- Schnarch, A. (2014). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing* (6 ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13 ed.). Mc Graw Hill-Interamericana.
- Thompson, A. (2004). *Administración estratégica* (13 ed.). México: McGraw Hill.

REFERENCIAS DE TESIS

- Aguilar, E., & Bastidas, Y. (2018). *Relación de los programas de capacitación en la gestión empresarial de las Mypes exportadoras del sector textil localizadas en la región Junín 2017 [Tesis de Pregrado]*. Universidad privada de Huancayo Franklin Roosevelt.
- Avellaneda, B., Pastor, G., Quiroz, C., Torres, P., & Vicharra, E. (2020). *Elaboración y Comercialización de Destilado de Plátano*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://repositorio.usil.edu.pe/items/8f2b9726-6668-4e1d-8056-4a655ca0b9ce>
- Barrientos, V. (2017). *LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO DE CONTACTO BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL CUARTO TRIMESTRE 2016*. Obtenido de UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA:
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1788/TESIS_VANESSA%20ZUNILDA%20BARRIENTOS%20L%C3%93PEZ.pdf?sequence=2
- Cabañas Valdiviezo, J., & Ojeda Fernández, Y. (2003). *Aulas Virtuales como herramienta de apoyo en la educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2534>
- Cáceda, R. (2012). *La economía social de mercado en la Constitución de 1993: Análisis crítico de la jurisprudencia del Tribunal Constitucional*. INFORME DE INVESTIGACIÓN, Instituto de Investigación de la Universidad del Callao, Perú., Facultad de Ciencias Contables, Callao. Recuperado el 17 de Enero de 2021, de https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_MAYO_2012/IF_CACEDA%20AYLLON_FCC.pdf
- Chipre, T. (2021). *Elaboración de Alcohol Etílico a Partir del Corazón de la Mazorca de Choclo*. Guayaquil - Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20078/1/UPS-GT003158.pdf>
- Cruzat Orellana, A. (2008). *DESARROLLO DE UN PROTOTIPO PARA LA GESTIÓN DE MODELOS DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES PARA WUNDERMAN CHILE*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/bmfccic957d/doc/bmfccic957d.pdf>

- De Los Rios, G. E., Fujiki, R. Y., Julca, R. J., & Repetto, L. A. (16 de Octubre de 2017). *Análisis de factibilidad para crear una empresa comercializadora e integradora de tecnología*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622743/De%20los%20rios_og.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Echeverry, P., & Giraldo, S. (2017). *Modelo de articulación integral de Direccionamiento Estratégico para la toma de decisiones gerenciales*. Universidad Libre Seccional Pereira, Facultad de Ingeniería, Pereira. Recuperado el 23 de Enero de 2021, de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/871/MODELO%20DE%20ARTICULACION.pdf?sequence=1>
- Espejo, E. (2018). *Plan de negocio para el lanzamiento al mercado de una marca de pisco artesanal premium y standard producido en el valle de Ica*. Lima, Perú: Universidad Esan Business. Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1410/2018_MATP_16-1_17_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Frausto, J. (Noviembre de 2009). *PRONÓSTICOS DE VENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ*. Obtenido de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569469/DocsTec_10231.pdf?sequence=1
- Góngora, E. (2018). *Plan de Negocio de "Agora Drinks"*. Bogotá - Colombia: Universidad Internacional de La Rioja. Obtenido de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/7458/GONGORA%20CORTES%20ERIKKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guevara, A. (2016). *Plan de Negocio para la comercialización de productos orgánicos a través del canal tradicional*. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima. Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1631/Adrian_Guevara_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lima, J. (2017). *Elaboración de una bebida alcohólica destilada a partir de Opuntia ficus-indica (L.) Miller procedente del distrito de San Bartolomé, Huarochirí, Lima*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5715/Lima_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- MARIN, D., & DIAZ, J. (2018). *Obtención de licores destilados a partir de frutos exóticos*. BOGOTA: UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Obtenido de

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/44744/u830927.pdf?sequence=1>

- Martell, B., & Sánchez, A. (Noviembre de 2013). *PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL GIMNASIO "SPORT CLUB" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013*. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/207>
- Mena, V. (Octubre de 2015). *ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS, PERIODO 2011 - 2013*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8956/1/TESIS%20MIPYMES.pdf>
- Montero, F., & Pino, R. (2020). *Estudio de Prefactibilidad para la Instalación de una Planta Productora de Vodka a partir de Papas Nativas*. Lima: Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12124/Montero_Sandoval_Francis_Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Núñez Garcés, R. A., & Núñez Garcés, H. A. (2015). *Análisis del uso de plataformas digitales como herramientas para el comercio electrónico en 3 empresas de emprendimiento en la ciudad de Guayaquil [Tesis de Pregrado]*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Núñez, R., & Núñez Henry. (2015). *Análisis del uso de plataformas digitales como herramientas para el comercio electrónico en 3 empresas de emprendimiento en la ciudad de Guayaquil [Tesis de Pregrado]*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Osorio, S. (2016). *Análisis de las cinco fuerzas de competitividad para las ensambladoras de automóviles colombianas*. Trabajo de Grado, Universidad EAFIT, Economía, Medellín. Recuperado el 18 de Enero de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/81651525.pdf>
- Pava, R., & Rosales, C. (2018). *Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Productora y Distribuidora de Whisky con las Fresas Producidas en Pasto, Nariño*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7439/1/2018_plan_negocio_whisky.pdf
- Poma, P. (2016). *Efecto de tres niveles de concentración de levadura Saccharomyces cerevisiae cepa CH 158 SIHA en la fermentación del zumo de aguaymanto (Physalis peruviana L.)*. Huancayo, Perú: Universidad

Nacional del Centro del Perú. Obtenido de
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/1218/TESIS%20POMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quispe, A., & Valdivia, H. (Abril de 2016). *DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO PARA EVALUAR PROYECTOS DE EXPORTACIÓN DE LA COOPERATIVA AGRARIA ATAHUALPA JERUSALÉN MEDIANTE EL MODELO DE PRECIOS DE ACTIVOS DE CAPITAL*. Obtenido de
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/90/TESIS%20N%C2%B0%2005.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Ramos, A. (2015). *Influencia de los medios publicitarios en el comportamiento del consumidor de licores en la ciudad de Huancayo - 2015*. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4093/Ramos%20Paredes.pdf?sequence=1>

Revilla, E. M. (Febrero de 2013). *LOS VALORES ORGANIZACIONALES. EL CASO DE UN INSTITUTO PEDAGÓGICO PÚBLICO DE LIMA*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4624>

Ricardo, H. (2017). *Análisis de los modelos de gestión en empresas recuperadas: Estudio de tres casos del área Metropolitana de Buenos Aires.* Obtenido de <https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/2807>

Rodríguez, G. (2020). *Creación de fábrica de vodka en la provincia de Huancayo*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.

Sánchez Moreno, M. (2019). *Análisis comparativo de los estilos de vida en Huancayo, 2007-2014*. Obtenido de
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7049>

Tassano, H. (2009). *Tesis: Tribunal especial como última instancia en asuntos regulatorios de servicios públicos*. Escuela de Postgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC, Lima. Recuperado el 17 de Enero de 2021, de
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315407/tassano_vh-rest.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Zevallos, Y. (2016). *Gestión en la capacitación y la rentabilidad en las mypes rubro hoteles en Tumbes, 2016 [Tesis de Pregrado]*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote.

REFERENCIAS DE RECURSOS DE INTERNET

- 14 Inkas. (2022). <https://vodka14inkas.com/>. Obtenido de <https://vodka14inkas.com/>
- Absolut Vodka. (2022). <https://www.absolut.com>. Obtenido de <https://www.absolut.com/es/productos/absolut-vodka/>
- Agencia EFE. (01 de Setiembre de 2021). <https://www.swissinfo.ch>. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-inflaci%C3%B3n_la-inflaci%C3%B3n-de-per%C3%BA-escal%C3%B3-1-06---en-agosto-y-acumula-4-53---en-el-a%C3%B1o/46913816#:~:text=%2D%20Los%20precios%20al%20consumidor%20en,Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20e
- Alva, E. (02 de abril de 2017). *La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005#:~:text=Los%20principales%20factores%20de%20mortalidad,control%20de%20efectivo%20y%20la
- Alves , E. (2018). <https://www.studocu.com>. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-andina-del-cusco/administracion-financiera-ii/cok-en-los-negocios-edison-alan-alves-choque-mba/5408121>
- Alves Choque, E. (2018). *El COK en las empresas*. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-andina-del-cusco/administracion-financiera-ii/cok-en-los-negocios-edison-alan-alves-choque-mba/5408121>
- Arellano, R. (04 de Julio de 2010). *Al Medio Hay Sitio*. Obtenido de <https://trahtemberg.com/articulos/1598-rolando-arellano-al-medio-hay-sitio.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE JUNÍN*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Remuneraciones y Empleo*. (B. C. Perú, Editor) Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/remuneraciones-y-empleo>

- Banguero, H. (2008). Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. *El Hombre y la Máquina*(30), 64 - 77.
doi:<https://www.redalyc.org/pdf/478/47803006.pdf>
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). <https://www.iebschool.com>. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Cartavio Rum Company. (2022). <https://www.cartaviorumco.pe>. Obtenido de <https://www.cartaviorumco.pe/inicio.php>
- Castrellón, X., Cuevas, G., & Calderón, R. (2021). *La importancia de los Estados Financieros en la toma de decisiones Financiera Contables*. Panamá:
<http://portal.amelica.org>. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240006/2212240006.pdf>
- CEPAL. (2019). *PERU 2019*. Santiago de Chile. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45000/96/BPE2019_Peru_es.pdf
- CEPAL. (2020). *PERU 2020*. Santiago de Chile. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/25/BP2020_Peru_es.pdf
- Cerveza Artesanal Wayayo. (2022). <https://www.facebook.com/cerveceriawayayo>. Obtenido de <https://www.facebook.com/cerveceriawayayo>
- Chapman, A. (2004). Análisis Dofa y análisis Pest. *degerencia.com*, 1-11.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion de talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Ciencia de la Economía*. (2020). Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <http://cienciaeconomica.blogspot.com/2014/04/las-dimensiones-culturales-en-la.html>
- Clavijo, C. (28 de julio de 2020). <https://blog.hubspot.es/>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial>
- COMEX , P. (2020). *DOING BUSINESS 2020: EMPEZAR UN NEGOCIO*. LIMA: COMEX. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/doing-business-2020-empezar-un-negocio>
- Comisión Federal del Comercio. (12 de Julio de 2021). *Información para los Consumidores*. Obtenido de <https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/compras-en.internet>
- Compañía Licorera de Nicaragua. (2022). <https://flordecana.com/>. Obtenido de <https://flordecana.com/es/story.html>

- Conexión Esan.* (2019). Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>
- Correo, D. (12 de 3 de 2018). *Diario Correo.* Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/112-micro-y-pequenas-empresas-de-la-region-junin-exportan-productos-807638/>
- Cueto, E. (2020). *Investigación Cualitativa.* Applied Sciences in Destistry. Obtenido de <https://revistas.uv.cl/index.php/asid/article/download/2574/2500/9360#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20por%20definici%C3%B3n,Bogdan%20R.%2C1986>
- Da Silva, D. (23 de marzo de 2020). *Como mejorar la atención al cliente y tomar la delantera.* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-mejorar-la-atencion-al-cliente/>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales. Ambientes y Operaciones.* (14 ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Destilería la Caravedo. (2022). <https://piscoporton.pe>. Obtenido de <https://piscoporton.pe/pisco-porton-2/>
- Dörcher Bier . (2022). <https://www.facebook.com/dorcherbier/>. Obtenido de <https://www.facebook.com/dorcherbier/>
- EAE Business School. (19 de enero de 2022). <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/>. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>
- Eaerle. (6 de 2 de 2019). *Diario Gestión.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/capacitaciones-virtuales-conozca-ventajas-sectores-peru-demanda-257970-noticia/>
- Fernández, R., Rivera, M., & Rosas, C. (2017). Capacitación empresarial para disminuir la informalidad de los comerciantes del mercado central de Ferrenafé - Perú. *Revista Tzhoecoen*, 9(4), 16-23.
- Fernández, W. (2014). Presentación de estados financieros. *Revista de investigación de contabilidad*, 1, 58-71.
- Ferreyra, J. (3 de Junio de 2019). *Costos de oportunidad del pequeño empresario Pyme.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/costos-de-oportunidad-del-pequeno-empresario-pyme/>

- FINANCIAL RED. (19 de Febrero de 2014). *Creación de empresas y emprendedores*. Obtenido de <https://www.estartap.com/estrategias-en-marketing/>
- Forero, T. (06 de Agosto de 2021). *Conoce el valor de las estrategias de diversificación para las empresas y cuáles puedes implantar en la tuya*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-diversificacion/>
- Fundo Leticia. (2022). <https://www.facebook.com/Fundo-Leticia-268113163383417>. Obtenido de <https://www.facebook.com/Fundo-Leticia-268113163383417>
- Gerencia de Promoción Económica y Turismo. (2019). *Licencias de funcionamiento*. Obtenido de <http://documentos.munihuancayo.gob.pe/documentos/2017/modelo.pdf>
- Gestion. (09 de mayo de 2019). *¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (18 de Agosto de 2020). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/produce-lanza-estrategia-digital-para-impulsar-2-millones-de-mipymes-nndc-noticia/>
- Gestion. (18 de Agosto de 2020). Produce lanza estrategia digital para impulsar 2 millones de mipymes. *Gestion*, pág. 1. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/produce-lanza-estrategia-digital-para-impulsar-2-millones-de-mipymes-nndc-noticia/>
- Gob.pe. (25 de noviembre de 2019). *Régimen MYPE Tributario*. Obtenido de <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Haroxa. (2022). <https://www.facebook.com/search/top?q=haroxa>. Obtenido de <https://www.facebook.com/search/top?q=haroxa>
- Hax, A., & Majluf, N. (2014). *Lecciones en Estrategia*. Santiago, Santiago, Chile.
- Hofstede insights. (2021). *Hofstede insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/peru/>
- I. E. Ingenio Empresa. (01 de setiembre de 2018). <https://www.ingenioempresa.com>. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

- INEI. (14 de Mayo de 2021). *inei.gob.pe*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Lima, Perú: INEI. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (21 de Mayo de 2021). <https://www.inei.gob.pe>. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-crecio-38-durante-el-primer-trimestre-del-2021-12887/>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria - INEI. (12 de Marzo de 2020). *MINAGRI Desarrollará Tecnología que Proteja al Banano Orgánico de Letal Hongo Fusarium Oxysporium*. Obtenido de <https://www.inia.gob.pe/2020-nota-040/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%20existen%20160,de%20vida%20de%20los%20productores.>
- Instituto Peruano de Economía - IPE. (14 de Mayo de 2021). <https://www.ipe.org.pe>. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/pobreza-2020-el-peru-retrocede-10-anos/#:~:text=Hoy%2C%20el%20Instituto%20Nacional%20de,2019%20a%2030.1%25%20en%202020.>
- Instituto Peruano de Economía*. (15 de Julio de 2020). Recuperado el 28 de Octubre de 2020, de 2020: <https://www.ipe.org.pe/portal/la-pobreza-extrema-en-el-peru-aumento-en-el-2019/>
- Instituto Peruano de Economía*. (28 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/estructura-de-la-poblacion-segun-condicion-de-actividad/>
- Instituto Peruano de Economía. (14 de Mayo de 2021). <https://www.ipe.org.pe>. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/pobreza-2020-el-peru-retrocede-10-anos/#:~:text=Hoy%2C%20el%20Instituto%20Nacional%20de,2019%20a%2030.1%25%20en%202020.>
- IPE. (13 de julio de 2021). *ipe.org.pe*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-mercado-laboral-y-pobreza-en-pandemia/>
- Jara, H. (04 de Junio de 2020). <https://proyectosuntref.wixsite.com>. Obtenido de <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/cu%C3%A1l-es-la>

diferencia-entre-evaluaci%C3%B3n-financiera-y-evaluaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica

- Jhonnie Walker. (2022). Obtenido de <https://www.johnniewalker.com/es-pe/nuestro-whisky/johnnie-walker-etiquetas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- La Cámara. (6 de de Julio de 2020). *Pautas para el pago de gratificaciones por Fiestas Patrias*. Obtenido de <https://lacamara.pe/pautas-para-el-pago-de-gratificaciones-por-fiestas-patrias/>
- La República. (01 de Agosto de 2020). <https://larepublica.pe>. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2020/08/01/cuarentena-consumo-de-bebidas-alcoholicas-se-elevo-durante-estado-de-emergencia-por-pandemia-de-covid-19-en-el-pais-segun-cedro/>
- León-Velarde, F. (2020). *Concytec presenta los resultados del estudio sobre gasto público en Ciencia, Tecnología e Innovación*. Lima: Concytec. Obtenido de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/2134-concytec-presenta-los-resultados-del-estudio-sobre-gasto-publico-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion>
- Loret de Mola, C. (03 de Junio de 2021). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2021/06/el-modelo-economico-actual-que-hemos-logrado-y-falta-por-alcanzar.html/>
- Luis, P. (2004). Poblacion, muestra y muestreo. *Punto cero*, 69-74.
- Maram, L. (13 de julio de 2021). *Las 3 estrategias de Porter en el Marketing digital*. Obtenido de <https://www.luismaram.com/las-tres-estrategias-de-porter-en-el-marketing-digital/>
- Marín, G. L. (2011). *Economía 1*. Caldas - Colombia: Espacio Gráfico Comunicaciones S.A.
- Marquina, P., Avolio, B., Del Carpio, L., Fajardo, V., Chumbipuma, D., & Salas Albert. (2020). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020*. Lima, Perú: CEMTRUM PUCP. Obtenido de <https://cdncentrum.pucp.education/centrum/uploads/2020/06/16160953/info-rme-ranking-competitividad-2020.pdf?platform=hootsuite>
- Mayorga, D. (2014). El análisis VRIO y la ventaja competitiva. *Marketing Estratégico UP*. Obtenido de <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>

- Mayurí, J. (2011). El programa de capacitación empresarial se relaciona con el desempeño laboral caso: trabajadores del fondo de empleados del Banco de la Nación. *Revistas de investigación UNMSM*, 14(28), 57-68.
doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v14i28.8824>
- MEF. (2019). *Se amplían hasta el año 2022 los beneficios tributarios para promover la inversión en desarrollo e innovación tecnológica en las empresas*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=0&id=6194&lang=es-ES
- Mendiola, A. (03 de setiembre de 2018). *Es tiempo de recuperar la institucionalidad en el Perú*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/09/03/es-tiempo-de-recuperar-la-institucionalidad-en-el-peru/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de Octubre de 2019). <https://www.mef.gob.pe>. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=6194&lang=es-ES
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Ley 30288*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30288.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021 -2024*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf
- Ministerio de la producción. (3 de 10 de 2017). *Estadística MIPYME*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de la Producción. (13 de Setiembre de 2018). <https://www.gob.pe>. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/18943-ministro-de-la-produccion-la-economia-circular-esta-dentro-de-nuestros-temas-prioritarios-de-trabajo>
- Ministerio de la Producción. (2018). *Ministro de la Producción: “La economía circular está dentro de nuestros temas prioritarios de trabajo”*. Lima: Ministerio de la Producción. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/18943-ministro-de-la-produccion-la-economia-circular-esta-dentro-de-nuestros-temas-prioritarios-de-trabajo>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Reporte de Producción Manufacturera*. Lima, Perú. Obtenido de

https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/boletines-industria-manufacturera/item/download/723_24eb6a4caca2b135e0a24b1bdd231ce4

Ministerio del Ambiente. (2009). *Guía de Ecoeficiencia para Empresas*. Lima: Ministerio del Ambiente. Obtenido de https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf

Ministerio del Ambiente. (2019). *Guía de ecoeficiencia para empresas*. Lima: Ministerio del ambiente. Obtenido de https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf

Montero, R. (9 de Febrero de 2021). <https://elperuano.pe>. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/114982-por-que-el-peru-tiene-una-democracia-imperfecta>

Montes, A. (26 de Abril de 2017). <https://chpeti20171915537.wordpress.com>. Obtenido de <https://chpeti20171915537.wordpress.com/2017/04/26/matriz-interna-externa-ie/>

Moreno, Ó. (27 de Julio de 2019). <https://www.instasent.com>. Obtenido de <https://www.instasent.com/blog/que-son-los-objetivos-de-marketing-de-una-empresa-smart>

MUNDIAL, B. (8 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Pachas, F. (22 de Junio de 2021). <https://ius360.com>. Obtenido de <https://ius360.com/regulacion-del-derecho-fundamental-a-la-igualdad-ante-la-ley-en-el-ordenamiento-juridico-fiorella-pachas/>

Pacheco, J. (11 de Agosto de 2021). <https://www.webyempresas.com>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/mercado-potencial-que-es-caracteristicas-e-importancia/>

Parodi, M., & Andara, M. (2019). *Estrategias para un mejor funcionamiento de la sección de matemáticas de la unexpo Puerto Ordaz*. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/101/101/>.

- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev. Investig. Desarro. Innov.*, 131-143.
- Peiró, R. (marzo de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cultura.html>
- Peñalver, P. (17 de Noviembre de 2012). <https://pablopenalver.com>. Obtenido de <https://pablopenalver.com/entorno-tecnologico/#:~:text=Tecnolog%C3%ADa%20se%20refiere%20a%20la,los%20bienes%20y%20los%20servicios>.
- Peñalver, P. (17 de Noviembre de 2012). *Lean Startup*. Obtenido de <https://pablopenalver.com/entorno-tecnologico/>
- Perdomo, A. (2002). *Planeación financiera* (4 ed.). México: Ecafsa.
- Perú Retail. (2020). *Perú se encuentra entre los países con el mercado laboral más golpeado por la pandemia*. Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <https://www.peru-retail.com/peru-se-encuentra-entre-los-paises-con-el-mercado-laboral-mas-golpeado-por-la-pandemia/>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Rel Argentina S.A.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Mexico: Continental.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que la dan forma a la estrategia*. Nueva York: Harvard Business Review. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia*. América Latina: Harvard Business Review. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porto, V. (20 de 6 de 2018). *4 razones por las cuales la educación online puede ser para ti*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/4-razones-por-las-cuales-la-educacion-online-puede-ser-para-ti>
- PQS *La voz de los Emprendedores*. (2019). Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de <https://www.pqs.pe/tecnologia/que-implicara-la-tecnologia-5g-en-latinoamerica>

- Pulido, R. (7 de Agosto de 2018). *Geoblink*. Recuperado el 22 de Enero de 2021, de <https://www.geoblink.com/es/blog/ejemplos-penetracion-de-mercado/>
- Quintana, A. B. (1999). *Análisis del mercado - Dirección de marketing*. AQ Professional Learning.
- Quiroga, M. (02 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competencia-directa.html>
- Robbins, S., P. & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México D.F., México: Pearson.
- Rodríguez, G. (2020). *Creación de fábrica de vodka en la provincia de Huancayo*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Rodríguez, V. (2016). Principios generales del régimen económico de la Constitución Política del Perú. *QUIPUMAYOC, Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 24(45), 121 - 137. Recuperado el 18 de Enero de 2021, de <file:///C:/Users/MIGUEL/Downloads/12475-Texto%20del%20art%C3%ADculo-43528-1-10-20160914.pdf>
- Romero, I. (31 de mayo de 2006). *Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003
- Ruiz, M. (03 de Abril de 2021). <https://milagrosruizbarroeta.com>. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- SÁEZ HURTADO, J. (JUNIO de 2021). *Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- Sánchez, B. (2006 de Junio de 2006). Las Mypes en Perú: su importancia y propuesta tributaria. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 127-131. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5433>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEX PERÚ. (08 de Noviembre de 2019). <https://www.comexperu.org.pe>. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/doing-business-2020-empezar-un-negocio>

- Stucchi, P. (29 de Febrero de 2016). *https://gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2016/02/las-3-garantias-que-puede-exigir-el-consumidor.html/>
- Superintendencia Nacional de Registros Públicos. (03 de Agosto de 2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Obtenido de <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- Sy Corvo, H. (10 de Junio de 2019). *https://www.lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/competencia-indirecta/>
- Terreros, D. (16 de Marzo de 2021). *https://blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/mercado-potencial>
- TOMAS, D. (2020). *Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos*. LIMA: CYBERCLICK. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-queEstrategia%20de%20marketing:%20qu%C3%A9%20es,%20tipos%20y%20ejemplos-es-tipos-y-ejemplos>
- Tomas, D. (22 de Octubre de 2020). *https://www.cyberclick.es*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>
- Torras, E., & Bellot, A. (30 de Julio de 2018). *Informe e-learning 2018*. Obtenido de https://es.slideshare.net/OBSBusinessSchool/informe-obs-elearning-2018-107981102?from_action=save
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica* (1 ed.). México D.F., México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Recuperado el 24 de Enero de 2021, de <https://wiac.info/doc-viewer>
- TRADE MAP. (2021). *https://www.trademap.org*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c2208%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1
- Transparency International. (2019). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Berlin: Transparency International. doi:proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019_Report_ES-WEB.pdf
- Universidad de Barcelona. (2020). *El mercado del e-learning crecerá cada año un 7.6% hasta 2020*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/e-learning/el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020>

- Universidad Nacional de Ingeniería. (2020). *Análisis de los impactos económicos del COVID-19*. Círculo Académico de Planificación y Proyectos, Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales, Lima. Recuperado el 16 de Enero de 2021, de <http://www.uni.edu.pe/images/noticias/202006/pdfs/Analisis-Econmico-del-COVID-19.pdf>
- Uriarte, J. d. (2005). EN LA TRANSICIÓN A LA EDAD ADULTA. LOS ADULTOS EMERGENTES. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 145-160.
- Vera, O., & Vera Franklin. (2013). Evaluación del nivel socioeconómico: presentación de una escala adaptada en una población de Lambayeque. *Latindex*, 41-45.
- Vidal, P. (15 de Setiembre de 2020). *CNN Español*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/radio/2020/09/15/por-que-peru-fue-sacudido-por-una-crisis-politica-en-medio-de-la-pandemia/>
- Villacampa, O. (17 de 09 de 2020). *Branding & diseño*. Obtenido de <http://www.ondho.com/matriz-ansoft-gran-apoyo-decidir-crecimiento/>
- Vodka 14 Inkas. (2022). <https://vodka14inkas.com>. Obtenido de <https://vodka14inkas.com/vodka14inkas/>
- Westreicher, G. (10 de Marzo de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/muestreo.html>
- Westreicher, G. (10 de Marzo de 2021). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/muestreo.html#:~:text=Muestreo%20no%20probabil%C3%ADstico,la%20decisi%C3%B3n%20de%20los%20investigadores.&text=M%C3%A9todo%20opin%C3%A1tico%20o%20intencional%3A%20El,como%20parte%20de%20la%20muestra.>

ANEXOS

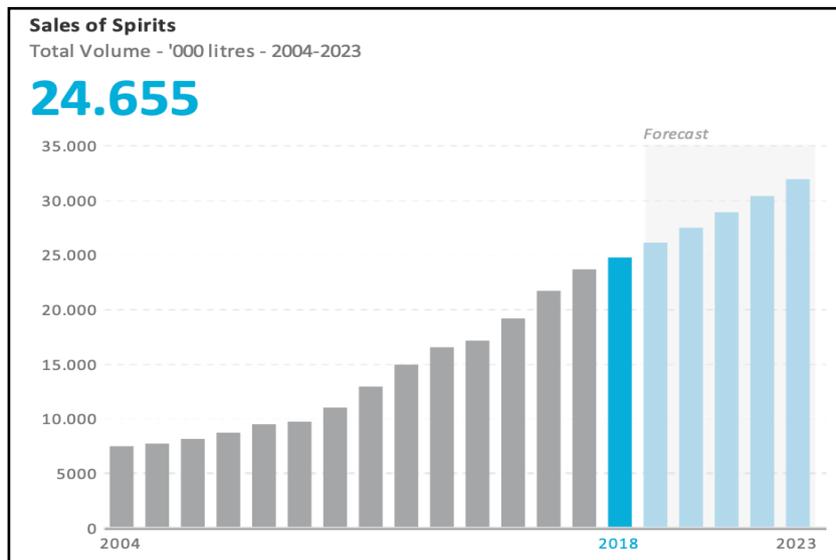
Apéndice 1.

Grados de Alcohol Alcanzados de 6 Productos evaluados

Licores exitosos	Grado alcohólico (%v/v)
Higos	20%
Gulupa	20%
Licor de miel	40%
Hierbas de páramo 4	40%
Gin 3	40%
Gin 4	40%

Apéndice 2

Ventas de bebidas espirituosas en el Perú (2004-2018)



¿Qué día suele consumir más bebidas alcohólicas? *

	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Otros
Marque	<input type="checkbox"/>				

¿Que tipo de bebida alcohólica consume con frecuencia? *

	Cerveza	Pisco	Ron	Whisky	Vino	Otros
Marque	<input type="checkbox"/>					

De acuerdo a la anterior pregunta, que marca o marcas de licores son de su preferencia *

Texto de respuesta larga

.....

¿En qué lugares suele comprar las bebidas que consume? *

	Supermercados	Minimarkets	Bodegas	Licorerías	Otro
Marque	<input type="checkbox"/>				

¿Estarías dispuesto a adquirir un nuevo producto "Ron de plátano"? *

	SI	No
Marque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Si este producto se encontrara en el mercado, ¿lo comprarías? *

	Si	No	tal vez
Marque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Buscando premiar su disponibilidad de tiempo, puede dejarnos sus datos y correo electrónico, ya que realizaremos un sorteo entre todos los encuestados y enviaremos un Kit de productos de la empresa como cortesía.

Texto de respuesta corta

.....

Apéndice 4.

Guía de Focus Group – Potenciales Consumidores

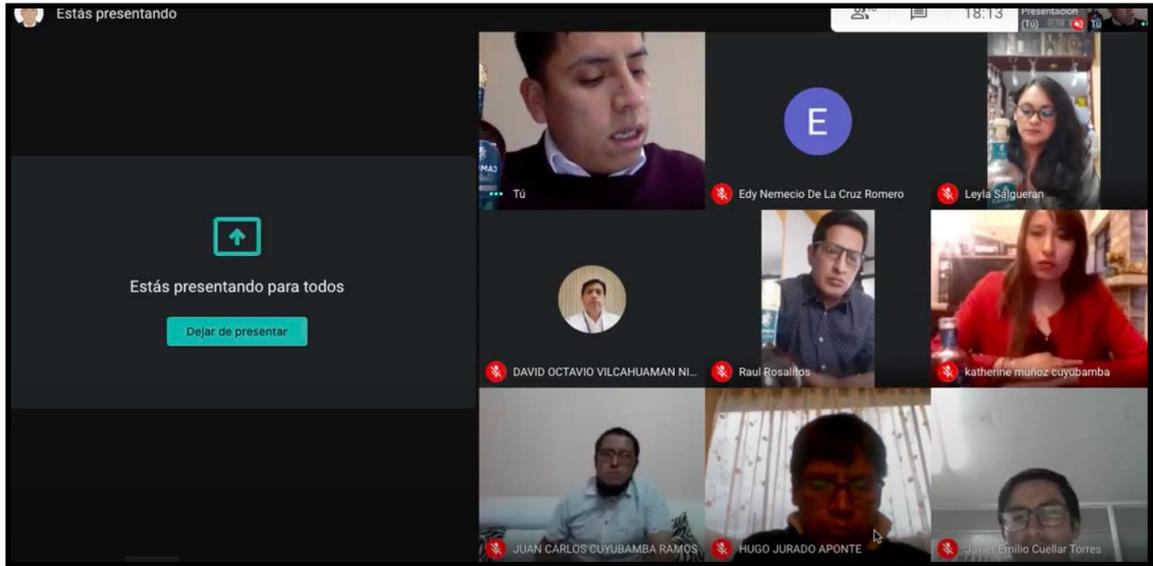
Guía de Focus Group – Potenciales Consumidores

Objetivo:

- Recolectar información de tipo cualitativa antes de insertar el producto al mercado.
- Buscar una interacción amena entre los participantes.

SECCIÓN	PREGUNTAS	RESPUESTAS
DATOS	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus nombres? • ¿A que se dedican? 	
APERTURA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué días de la semana considera usted que se incrementa el consumo de licor? • ¿En que ocasiones usted suele consumir licor? • ¿Cuál es el licor que consume con mayor frecuencia y porque? ¿Alguna Marca de su preferencia? • ¿En que lugares suele comprar y/o consumir Licores? • ¿Qué aspectos valoras antes de comprar un licor? 	
TRANSICION	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de haber degustado nuestro licor "destilado de plátano" qué opinión tiene sobre: color, sabor, aroma y calidad. • ¿Cuál es su comentario sobre la presentación de nuestro producto? (envase y diseño) • En una escala de 1 a 10 (1 muy malo y 10 muy bueno) , califique a nuestra producto de acuerdo a: su calidad (sabor) y presentación. • Cuanto es el precio que estaría dispuesto a pagar por nuestro producto? 	
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué medio consideras que es más atractivo enterarse de las ofertas y promociones de licores? • Que sugerencias de mejora nos propondría para nuestro producto? • ¿Recomendarías el producto a tus amigos y familiares? 	

Apéndice 5.
Reunión Virtual – Potenciales Clientes



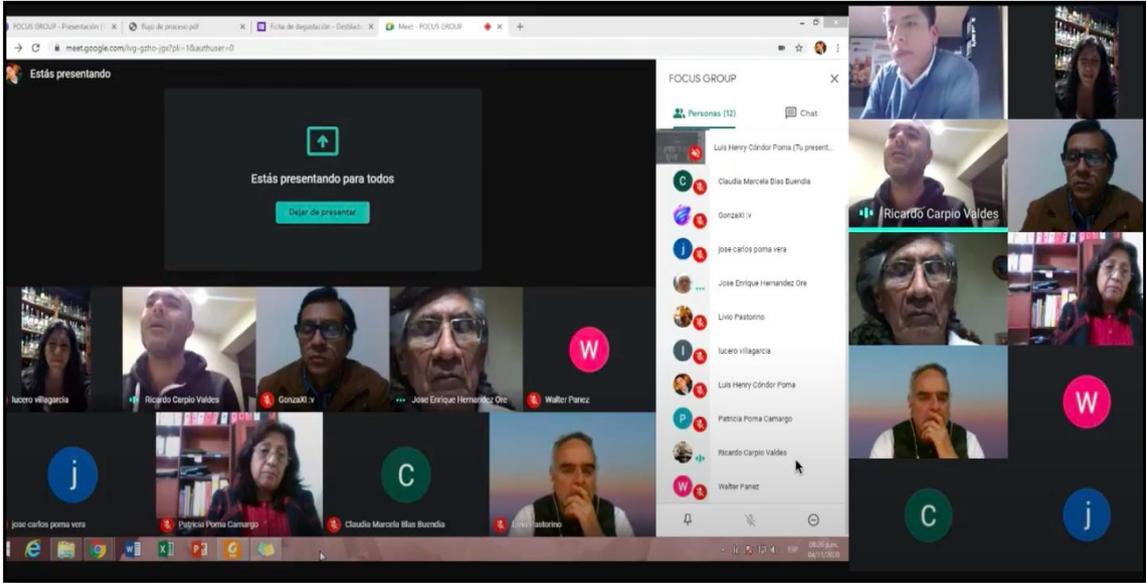
Apéndice 6.
Reunión Virtual – Flujo de Procesamiento



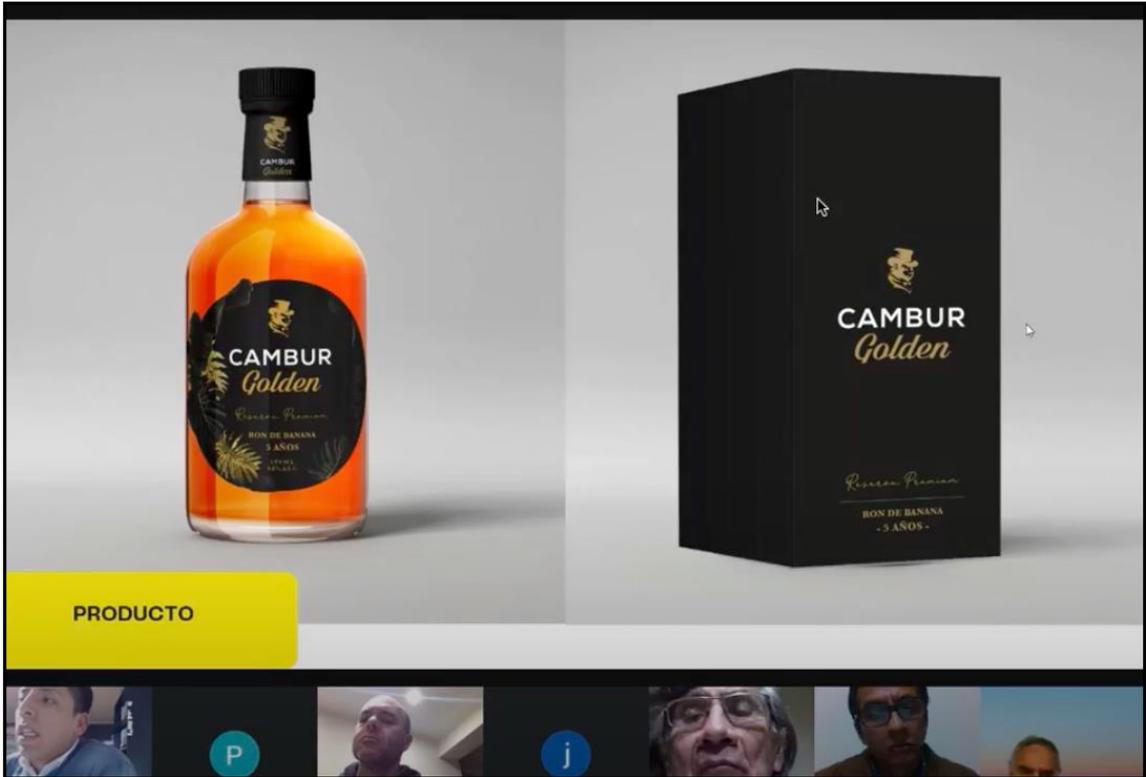
Apéndice 7.
Guía de Focus Group – Especialistas

Guía de Focus Group – Especialistas		
Objetivo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar información técnica antes de insertar el producto al mercado. • Buscar una interacción amena con conocedores de la industria de licores. 		
SECCIÓN	PREGUNTAS	RESPUESTAS
DATOS	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus nombres? • ¿Dónde trabajan o a que se dedican? 	
APERTURA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación del mercado de licores en la actualidad? • Consideras que el sector de destilados es rentable en nuestro país? ¿Por qué? 	
TRANSICION	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su comentario sobre la presentación de nuestro producto? - <ul style="list-style-type: none"> - Color - Sabor - Calidad • ¿En una escala del 1 al 10 con cuanto calificarías al producto en cuanto a la presentación (diseño) y sabor? ¿Y por qué? 	
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Que sugerencias de mejora nos propondría para nuestro producto? • ¿Recomendarías el producto a tus amigos y familiares? 	

Apéndice 8.
Reunión Virtual con Especialistas



Apéndice 9.
Reunión Virtual Presentación del Destilado



Apéndice 10.
Encuesta de testeo de Producto

ENCUESTA

Buen día, estamos realizando un testeo de producto para evaluar el lanzamiento del destilado de plátano, agradecemos nos ceda unos minutos de su tiempo.

INSTRUCCIONES: Lea las preguntas y marque la alternativa que crea conveniente, su respuesta es de carácter confidencial

1. Sexo

Hombre Mujer

2. ¿Le gusto el licor destilado de plátano?

SI NO

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción que hace al destilado de plátano?

Muy malo Malo Regular
Bueno Muy bueno Excelente

4. ¿Qué mejoras propones para este nuevo licor?

Ninguna Aroma Nombre del producto Color
Envase Sabor Grado de alcohol Otros

5. ¿Recomendarías este producto a tus amigos?

SI NO

6. ¿Si este producto encontraras en el mercado (licorería, supermercado, discoteca u otros), lo comprarías?

SI NO

7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el destilado de plátano?

De S/. 20.00 a S/. 30.00
De S/. 30.00 a S/. 40.00
De S/. 40.00 a S/. 50.00
De S/. 50.00 a S/. 60.00
Más de S/. 60.00

Apéndice 11.
Testeo de Producto



Apéndice 12.
Testeo de producto 2

