

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“QUINUA RIWAY” EN LIMA METROPOLITANA

PRESENTADO POR:

MORALES CUBA, JUAN CARLOS

PÉREZ ALTAMIRANO, NADIA ZULEMA

ROMERO SALAS, MÓNICA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: ALEJANDRA CASTILLO VARGAS

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIAS

“A mi estrellita Abril por siempre esperarme para jugar y a Joshua, por su fe inquebrantable en mi capacidad para transformarme y pivotar en mi vocación, y en mi camino espiritual.”

Mónica Romero Salas

“A Francisco Pérez y María Zulema, mis adorados padres por ser mi dicha, mi modelo a seguir, por su aliento y amor desmedido. A María Quispe Vilchez, por sus consejos y mi fuente de inspiración de vida y mi esposo Kenny Pérez O. por ser mi fortaleza y cómplice de cumplir mis sueños e ideales”

Nadia Zulema Pérez Altamirano

“A mi madre, quien, viva eternamente en mi corazón, siempre me motiva a avanzar en el estudio.”

“A mi padre, cuya sapiencia me coloca una valla muy alta de alcanzar”

Juan Carlos Morales Cuba

AGRADECIMIENTOS

“Gracias a Dios, ya que su tiempo es perfecto, a mi madre que me guió por el camino del estudio, a mi hija Abril de seis años, a quien espero guiar por el mismo camino.”

Mónica Romero Salas

“Agradezco a Dios quien es mi fortaleza siempre, a mis adorados hermanos Francisco, Suzeth y María Zulema por su paciencia y ayudarme a cumplir una más de mis metas. A nuestra asesora María Alejandra Castillo por su respaldo y apoyo incondicional en todo momento, así como también a todas las personas que hicieron posible la realización de este Proyecto.”

Nadia Zulema Pérez Altamirano

“Mi agradecimiento especial a aquellos cómplices de este silencioso y arduo trabajo, de naturaleza y génesis insomne. A Francis Alvarado, por su cotidiano soporte, por ser mi amigo y hermano perenne. A Nieves Álvarez, con fervor, por ser mi reiterada cómplice en los tiempos de apretado y laborioso estudio, por su activa y constante motivación para no desfallecer y seguir adelante, por estar en los momentos importantes de nuestras vidas. Asimismo, un destacado agradecimiento a nuestra asesora María Alejandra Castillo, por los conocimientos impartidos para el desarrollo del presente Plan de Negocios y principalmente por su paciencia para el término de este trabajo. A la Universidad, por el valioso aprendizaje que me llevo de los maestros y de cada miembro de esta comunidad.”

Juan Carlos Morales Cuba

Índice

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	xi
Índice de Anexo	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Abstract.....	xvii
Capítulo 1.....	1
Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	1
1.1 Idea de Negocio	1
1.2 Modelo de Negocio.....	2
1.2.1 Segmento de Clientes.....	5
1.2.2 Propuesta de valor.....	5
1.2.3 Canales.....	10
1.2.4 Relación con los clientes.....	10
1.2.5 Fuentes de Ingresos.....	11
1.2.6 Recursos Clave	11
1.2.7 Actividades Clave	11
1.2.8 Asociaciones clave.....	12
1.2.9 Estructura de Costos	13
Capítulo 2.....	14
Análisis del Entorno.....	14
2.1. Análisis PESTE	14
2.1.1. Factores políticos y legales (P)	15
2.1.2. Factores económicos y financieros (E)	29
2.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)	41
2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)	50
2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E).....	59
2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	68
Capítulo 3.....	71
Análisis de la industria.....	71
3.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	71

3.1.1 Poder de Negociación de Proveedores: Bajo	72
3.1.2 Poder de Negociación de Compradores: Bajo	73
3.1.3 Rivalidad de Competidores: Bajo	74
3.1.4 Amenazas de entrantes: Medio	75
3.1.5 Amenazas de Sustitutos: Alto	77
3.1.6 Grado de atracción de la industria o sector	78
3.2 Matriz Perfil Competitivo (MPC)	79
Capítulo 4.....	84
Análisis Interno	84
4.1 Perfil del equipo de trabajo	84
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	84
Capítulo 5.....	87
Plan estratégico	87
5.1 Misión	87
5.2 Visión	87
5.3 Valores	88
5.4 Objetivos Estratégicos	89
5.5 Análisis FODA.....	90
5.7 Estrategia Genérica	94
Capítulo 6.....	98
Plan de Marketing	98
6.1. Análisis de mercado	98
6.1.1. Diseño de la investigación de mercado.....	98
6.1.2. Población y muestra	100
6.1.3. Plan de muestreo	103
6.1.4. Composición y tamaño de la muestra	103
6.1.5. Resultados de la investigación	104
6.1.6. Mercado meta y segmentación del mercado.....	108
6.1.7. Estimación de la demanda total del mercado.....	112
6.2 Investigación del Consumidor	120
6.2.1 Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan	120
6.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor	121
6.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor	122
6.2.4 Posicionamiento de marca	123

6.3	Objetivos de Marketing.....	126
6.4	Mezcla de Marketing	128
6.4.1	Cliente	128
6.4.2	Costo de Adquisición: ¿Cuánto le cuesta al cliente obtener el producto?	156
6.4.3	Conveniencia	157
6.4.4	Comunicación Activa	159
6.5	Presupuesto de Marketing	168
	Capítulo 7.....	169
	Plan de operaciones.....	169
7.1.	Objetivos de operaciones	169
7.2.	Actividades previas al inicio de la producción.....	170
7.2.1.	Diseño Preliminar del producto o servicio	170
7.2.2.	Aspectos técnicos del producto y servicio	175
7.2.7	Determinación de la ubicación de la empresa	195
7.3.	Proceso de producción	200
7.3.1.	Ciclo operativo.....	200
7.3.2.	Estrategia de Operaciones.....	203
7.4.	Plan de Contingencia de Riesgos	209
	Capítulo 8.....	212
	Plan de recursos humanos.....	212
8.2	Estructura Organizacional.....	213
8.3	Perfil del puesto: Manual de Organización y Funciones (MOF)	213
8.4	Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal	234
8.4.1	Reclutamiento	234
8.4.2	Selección.....	236
8.4.3.	Contratación.....	237
8.5	Inducción, capacitación y evaluación del personal	238
8.5.1	Inducción	238
8.5.2	Capacitación.....	240
8.5.3	Evaluación del Personal.....	242
8.6	Motivación y Desarrollo del personal	245
8.6.1	Motivación	245
	Capítulo 9.....	249
	Plan Financiero	249

9.1. Supuestos y Políticas.....	249
9.2. Análisis Financiero	250
9.2.1. Estructura de los costos de operación	250
9.2.2. Estructura de los gastos administrativos y de ventas	251
9.2.3. Estructura de Financiamiento	251
9.2.4. Presupuesto de ventas	253
9.2.5. Presupuesto de producción	253
9.2.6. Presupuesto de materias primas directas (MPD) o insumos.....	253
9.2.7. Presupuesto de costo de ventas.....	254
9.2.8. Presupuesto de gastos administrativos y ventas	254
9.2.9. Flujos de caja libre y del accionista	255
9.2.10. Análisis de sensibilidad	257
Conclusiones	262
Recomendaciones	268
Referencias.....	269

Índice de tablas

Tabla 1 Lienzo del modelo de negocio de Quinoa Riway.	4
Tabla 2 Tasa de IR de acuerdo con el nivel de remuneración neta anual (sujeta a la deducción de 7 UIT).....	17
Tabla 3 Costos para la constitución de empresas con persona jurídica	21
Tabla 4 Factores políticos y legales para el Plan de Negocio - Riway	28
Tabla 5 Factores económicos y financieros para el Plan de Negocio de Quinoa Riway.....	40
Tabla 6 Factores sociales, culturales y demográficos para el Plan de Negocio de Riway	49
Tabla 7 Factores tecnológicos y científicos para el para el Plan de Negocio de Riway.....	58
Tabla 8 Porcentaje de reciclaje y tiempo de degradación de diversos materiales usados para envases.	63
Tabla 9 Factores ecológicos y ambientales para el Plan de Negocio de Riway	64
Tabla 10 Factores determinantes del análisis PESTE para el Plan de Negocio de Riway	66
Tabla 11 Factores determinantes de éxito.....	69
Tabla 12 Poder de negociación de proveedores.....	72
Tabla 13 Poder de negociación de compradores.....	73
Tabla 14 Rivalidad de competidores.....	74
Tabla 15 Amenazas de entrantes.....	75
Tabla 16 Amenazas de sustitutos	77
Tabla 17 Grado de atracción de la industria o sector.....	78
Tabla 18 Matriz del perfil competitivo (MPC)	79
Tabla 19 Competidores directos y Características Nutricionales	81
Tabla 20 Competidores indirectos	83
Tabla 21 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para Bebida Quinoa Riway.....	85
Tabla 22 Matriz FODA	91
Tabla 23 Estrategias.....	92
Tabla 24 Puntuación de Impactos	93
Tabla 25 Objetivos y ventajas estratégicas	94
Tabla 26 Mapa estratégico	96
Tabla 27 Mapa estratégico	97
Tabla 28 Intención de compra según grupo de edad.....	111
Tabla 29 Estimación de la demanda total del mercado.....	112
Tabla 30 Proyección de la demanda total del mercado.....	113
Tabla 31 Estimación de la oferta total de bebidas envasadas de quinua.	116
Tabla 32 Proyección de la oferta de bebidas	117
Tabla 33 Mercado potencial proyectado.....	118
Tabla 34 Proyección de la demanda de Quinoa Riway por año	119
Tabla 35 Objetivos de marketing de Quinoa Riway	127

Tabla 36 Características del Producto.....	130
Tabla 37 Especificaciones de la bebida Quinoa Riway	130
Tabla 38 Taxonomía de la Quinoa.....	134
Tabla 39 Composición centesimal del grano de quinua	135
Tabla 40 Valor nutricional del grano de quinua en comparación con otros alimentos básicos de la dieta humana	136
Tabla 41 Valor nutricional del grano de quinua comparado con el de otros cereales	137
Tabla 42 Contenido de proteínas y aminoácidos esenciales de los granos de diferentes variedades de quinua (g/100g).	138
Tabla 43 Contenido de fibra insoluble, soluble y fibra dietética total (FDT) en granos de quinua (g/100g).	139
Tabla 44 Clasificación Taxonómica del Sanky	142
Tabla 45 Composición Físico Química de la Pulpa y Cáscara de Sanky (100 gramos de pulpa y cáscara)	143
Tabla 46 Clasificación Taxonómica del Tumbo	145
Tabla 47 Composición Química del Tumbo	145
Tabla 48 Clasificación Taxonómica de Guaraná	148
Tabla 49 Composición Química de Guaraná	148
Tabla 50 Clasificación Taxonómica de Stevia.....	151
Tabla 51 Composición química de Stevia	152
Tabla 52 Estrategias de marketing de Quinoa Riway	167
Tabla 53 Presupuesto de marketing	168
Tabla 54 Objetivos de operaciones de Quinoa Riway	171
Tabla 55 Formulación de Quinoa Riway. Bebida de quinua y jugo de sanky con vitamina C y zinc, edulcorado parcialmente	173
Tabla 56 Análisis de costo por ingrediente de Quinoa Riway.....	174
Tabla 57 Cantidades de insumos para la producción mensual de Quinoa Riway.	176
Tabla 58 Presentaciones de producto. Quinoa Riway.	177
Tabla 59 Insumos adquiridos a proveedor Perú Natural para Quinoa Riway.....	179
Tabla 60 Insumos adquiridos a proveedor E&M para Quinoa Riway	182
Tabla 61 Insumos adquiridos a proveedor Ecopack Perú para Quinoa Riway	184
Tabla 62 Servicio contratado con proveedor Selva Industrial S.A. para Quinoa Riway	186
Tabla 63 Preferencias y cantidades destinadas para la oferta por distrito – Quinoa Riway .	187
Tabla 64 Cantidad de recorridos desde punto de origen (Planta/Almacén) hasta punto de venta (distritos) – Quinoa Riway	188
Tabla 65 Insumos, proveedores, localización y sus presentaciones – Quinoa Riway	189
Tabla 66 Cantidad de recorridos desde punto de origen (Proveedor) hasta punto de maquila – Quinoa Riway	190
Tabla 67 Costos para la constitución de empresas con persona jurídica	192
Tabla 68 Factores para el método de localización de Planta	198
Tabla 69 Tabla de enfrentamiento para la localización de la empresa Quinoa Riway	198
Tabla 70 Ranking de factores para la localización de Quinoa Riway	199

<i>Tabla 71</i> Cadena de Valor de Quinoa Riway	202
Tabla 72 Resumen de gastos en el análisis del Plan de Operaciones de Quinoa Riway	203
Tabla 73 Estrategias del Plan de Operaciones – Quinoa Riway	204
Tabla 74 Objetivos de Recursos Humanos de Quinoa Riway	212
Tabla 75 Datos y supuestos principales	250
Tabla 76 Estructura de costos de producción	250
Tabla 77 Estructura de gastos administrativos y de ventas.....	251
Tabla 78 Estructura de financiamiento	252
Tabla 79 Presupuesto de ventas en el horizonte de operación de Quinoa Riway	253
Tabla 80 Presupuesto de producción en el horizonte de operación de Quinoa Riway	253
Tabla 81 Presupuesto de MPD en el horizonte de operación de Quinoa Riway	254
Tabla 82 Presupuesto de costo de ventas en el horizonte de operación de Quinoa Riway....	254
Tabla 83 Presupuesto de gastos administrativos y de ventas en el horizonte de operación de Quinoa Riway	255
Tabla 84 Flujo de caja libre (FCL) en el horizonte de operación de Quinoa Riway	256
Tabla 85 Flujo de caja del accionista (FCA) en el horizonte de operación de Quinoa Riway	257
Tabla 86 Flujo de caja libre (FCL) en un escenario pesimista con 10% menos de ventas, en el horizonte de operación de Quinoa Riway	258
Tabla 87 Flujo de caja libre (FCL) en un escenario optimista con 10% más de ventas, en el horizonte de operación de Quinoa Riway	259
Tabla 88 Flujo de caja libre (FCL) para los escenarios pesimista, base y optimista en el horizonte de operación de Quinoa Riway	260
Tabla 89 Análisis de sensibilidad para Quinoa Riway	260

Índice de figuras

Figura 1. Lienzo de la Propuesta de Valor de Quinua Riway.....	6
Figura 2. Demanda Interna y PBI entre 2009 y 2019, en el Perú.	31
Figura 3. Demanda Interna y PBI en el último año y las proyecciones anuales, en el Perú....	31
Figura 4. Variación de la inflación en el último año, en el Perú.....	32
Figura 5. Variación porcentual de la inflación, en el Perú.....	33
Figura 6. Proyección de la inflación 2018-2019, en el Perú.....	33
Figura 7. PBI por Sectores Económicos	35
Figura 8. Evolución de las tasas de desempleo y subempleo por horas,	36
Figura 9. Evolución de la tasa de puestos de empleo formal privado, por mes,.....	36
Figura 10. Evolución de la tasa de ingreso promedio total, por mes, 2017-2018, Perú.	37
Figura 11. Evolución de la estructura de la industria de bebidas no alcohólicas, por categoría de productos, 2005-2014, Perú.	38
Figura 12. Evolución de la producción de bebidas no alcohólicas por categoría de productos, en millones de litros, 2005-2014, Perú.	38
Figura 13. . Indicadores importantes del sector de Alimentos y Bebidas, 2018, Perú.	39
Figura 14.. Relación entre el consumo de bebidas y el ingreso de la población, 2005-2014. .	42
Figura 15. Estacionalidad de la producción de jugos y néctares, entre otras bebidas, trimestral 2012-2014.	43
Figura 16. Precios mayoristas de la quinua en Lima Metropolitana.....	44
Figura 17. Precios de la quinua en Lima Metropolitana según eslabón en la cadena de suministro.....	44
Figura 18. Estilos de Vida (EdV) en el Perú. Adaptado de Arellano, 2017.	46
Figura 19. “Sofisticados” y sus características, en el Perú.	47
Figura 20. “Modernas” y sus características, en el Perú.....	47
Figura 21. Las bebidas funcionales incluyen en su formulación ingredientes tales como hierbas, vitaminas, minerales, aminoácidos o frutas y verduras adicionales.	52
Figura 22. Contenido de macronutrientes en la quinua y otros aumentos por 100g de peso seco.	53
Figura 23. Diagrama productivo convencional para la elaboración de bebidas no alcohólicas	57
Figura 24. Porcentaje de empresas que realizan innovación tecnológica en países de OCDE y Perú.	57
Figura 25. Índice de desempeño ambiental en países de LATAM.	61
Figura 26. Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter.....	71
Figura 27. Logo de la Empresa.	87
Figura 28. Principales Valores en Quinua Riway.....	88
Figura 29. Proyección poblacional Lima Metropolitana – Miles de habitantes.	100
Figura 30. Porcentaje de la población de Lima Metropolitana por intervalo de edad.	101

Figura 31. Niveles socioeconómicos de Lima	101
Figura 32. Propuesta de la combinación de frutas para la elaboración de la bebida Quinua Riway	104
Figura 33. Resultado de la combinación de frutas propuestas.....	105
Figura 34. . Prueba de Preferencia de Sabor Quinua Riway.....	106
Figura 35. Prueba de sabor al público objetivo.....	107
Figura 36. Resultado de Pruebas de Preferencia de Sabor Quinua Riway	108
Figura 37. Oferta total de bebidas a base de quinua.	116
Figura 38. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	120
Figura 39. Etapas del Proceso de decisión de Compra	122
Figura 40. 4 C'S de Marketing	128
Figura 41. Porcentaje de consumidores de Lima metropolitana que gustan de la quinua.	129
Figura 42. Presentación de Quinua-Sanky.....	131
Figura 43. Presentación de Quinua-Tumbo	131
Figura 44. Presentación de Quinua-Guaraná	132
Figura 45. Planta de Quinua.....	133
Figura 46. Utilización de la Quinua.....	140
Figura 47. Frutos y Pulpa de Sanky	141
Figura 48. Fruto de Tumbo	144
Figura 49. Fruto de Guaraná	147
Figura 50. Planta de Stevia	149
Figura 51. Logo Antiguo.....	153
Figura 52. Nuevo logo	153
Figura 53. Envase de bebida Quinua Riway	154
Figura 54. Caja de 12 envases de 10 Oz Quinua Riway	155
Figura 55. Etiqueta de envase	156
Figura 56. Cantidad de redes sociales que usan los peruanos.....	160
Figura 57. Penetración de las redes sociales en el Perú.....	161
Figura 58. Página de Facebook Riway.	161
Figura 59. Página de Instagram	163
Figura 60. Dominio disponible Quinuariway, com	164
Figura 61. Dimensiones del envase de 10 Oz. Quinua Riway	177
Figura 62. Dimensiones de la caja de 12 envases de 10 Oz. Quinua Riway	178
Figura 63. Dimensiones del lote de cajas.....	178
Figura 64. Logo de la empresa Perú Natural.	179
Figura 65. Logo de la empresa E&M.....	181
Figura 66. Logo de la empresa Ecopack.....	182
Figura 67. Envase de Quinua Riway.....	183
Figura 68. Proceso de elaboración de la bebida.....	184
Figura 69. Logo de la empresa Selva Industrial S.A.	185
Figura 70. Logo de la empresa Grau Logística S.A.C.	186
Figura 71. Localización de proveedores, mercado objetivo y maquila. Quinua Riway	197

Figura 72. Localización de We Work en San Isidro.....	200
Figura 73. Ambiente de trabajo “Coworking” en WeWork.	200
Figura 74. Ciclo Operativo de Quinoa Riway.	201
Figura 75. Mapa de proceso de Quinoa Riway.....	208
Figura 76. Estructura Organizacional “Quinoa Riway”	213
Figura 77. Pasos en el reclutamiento y selección del personal	234
Figura 78. Proceso de Reclutamiento en Quinoa Riway.	235
Figura 79. Fuentes para Reclutamiento de Personal	236
Figura 80. . Proceso de Selección de Candidatos	237
Figura 81. Proceso de Inducción-Quinoa Riway	239
Figura 82. Etapas en el Proceso de Capacitación	240
Figura 83. Modelo de escala de calificación de juicio absoluto usado para la evaluación del desempeño de los trabajadores de “Quinoa Riway”	244

Índice de Anexo

Anexo 1 Experiment Board	277
Anexo 2 Matriz cuantitativa para valorar estrategias (MCPE).....	278
Anexo 3 Encuesta utilizada en el estudio del Plan de Negocio Quinoa Riway	279
Anexo 4 Resultados de la investigación	283
Anexo 5 Entrevista a Experto Realizada para la Investigación del Producto Quinoa Riway	294
Anexo 6 Comunicación con Peru Natural – Proveedor de Quinoa Y Sanky.....	299

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación del negocio: “Quinua Riway” en Lima Metropolitana.

Para establecer la factibilidad del presente plan de negocio, se ha realizado un análisis de mercado para evaluar el mercado meta y cuantificar la demanda de una bebida a base de quinua andina denominada Quinua Riway con diferentes frutas energizantes: Sanky, Guaraná y Tumbo, así como determinar el perfil del consumidor y sus hábitos de compra referentes a la bebida de quinua propuesta. A través de un análisis interno y externo del negocio, se ha determinado los factores que tienen incidencia en la factibilidad del negocio. Así también, para calcular la rentabilidad del proyecto se ha realizado un estudio económico financiero mediante el VAN y TIR.

En la actualidad se presencia un cambio en el estilo de vida de las personas, que toman desayuno fuera de su hogar, cada vez se acorta más el tiempo por el aumento del tráfico vehicular y la concentración de los trabajadores, así como el aumento de la necesidad de consumir productos más nutritivos y saludables.

Por otro lado, la quinua, cereal peruano y milenario, que fue uno de los alimentos de los Incas, ha sido reconocido a nivel nacional e internacional (FAO,2013) debido a su alto valor nutricional, logrando que muchos peruanos hoy en día la consuman y la prefieran.

Actualmente el centro empresarial cuenta con tiendas comerciales y algunas bodegas, que ofrecen productos a base de quinua. También existen negocios informales, quienes ofrecen estos mismos productos, muchas veces sin contar con todas las medidas de salubridad en su preparación.

Sin embargo, no existe ningún negocio que ofrezca una bebida natural, nutritiva y saludable a base de una combinación de quinua peruana con diferentes frutas, (de las cuales hoy en día pocas personas conocen sus propiedades y beneficios a la salud.) y que aporte en la alimentación de los consumidores.

El mercado objetivo está dirigido a un público conformado por hombres y mujeres de 25 a 45 años del segmento A y B, con un estilo de vida sofisticado y moderno de Lima Metropolitana, que toman desayuno fuera de casa y que tiene entre sus preferencias el consumo de quinua y de bebidas nutritivas y saludables mezcladas con frutos orgánicos.

El presente negocio plantea ofrecer una bebida con alto valor nutricional resultado de la combinación de la quinua peruana con deliciosas frutas poco conocidas y stevia, en tres presentaciones: Quinoa-Sanky-Quinoa Guaraná y Quinoa-Tumbo, lista para beber en un envase práctico y ecoamigable. Sin embargo, es importante precisar que se ha decidido tener como primer lanzamiento el sabor Quinoa-Sanky.

El servicio se basará en brindar productos de calidad y entrega al cliente (delivery). Asimismo, se tendrá presencia en bodegas, tiendas retail como Metro entre otros, y venta en línea a través de redes sociales. La monetización del negocio se dará a través de las ventas de la bebida.

Este negocio ofrece productos innovadores distintos a la competencia, novedosos y al gusto y necesidades del consumidor final., con un precio competitivo a los del mercado.

Finalmente se ha realizado el análisis económico y financiero, obteniendo un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de retorno esperado.

Abstract

The objective of this paper is to implement the business: "Quinoa Riway" in Metropolitan Lima.

To establish the feasibility of this business plan, a market analysis was carried out to evaluate the target market and quantify the demand for an Andean quinoa-based drink called Quinoa Riway with different energizing fruits: Sanky, Guaraná and Tumbo, as well as determine the profile of the consumer and their purchasing habits related to the proposed quinoa drink. Through an internal and external analysis of the business, factors that affect the feasibility of the business have been determined. Also, to calculate the profitability of the project, an economic and financial study has been carried out through the VAN and TIR.

Today there is a change in the lifestyle of people, who eat breakfast outside their home, each time the time is shorter because of the increase in vehicular traffic and the concentration of workers, as well as the increase in need to consume more nutritious and healthy products.

On the other hand, quinoa, Peruvian and millenary cereal, which was one of the foods of the Incas, has been recognized nationally and internationally (FAO, 2013) due to its high nutritional value, achieving that many Peruvians today consume and prefer it.

Currently the business center has commercial stores and some wineries, which offer products based on quinoa. There are also informal businesses, who offer these same products, many times without having all the health measures in their preparation.

However, there is no business that offers a natural, nutritious and healthy drink based on a combination of Peruvian quinoa with different fruits (of which few people today know their properties and benefits to health.) And that contributes in the food of consumers.

The target market is aimed at a public made up of men and women from 25 to 45 years of segment A and B, with a sophisticated and modern lifestyle in Metropolitan Lima, who eat breakfast away from home and who have among their preferences the consumption of quinoa and nutritious and healthy drinks mixed with organic fruits.

The present business proposes to offer a drink with high nutritional value resulting from the combination of Peruvian quinoa with delicious little-known fruits and stevia, in three presentations: Quinoa-Sanky-Quinoa Guarana and Quinoa-Tumbo, ready to drink in a practical container and eco-friendly. However, it is important to specify that it has been decided to have the Quinoa-Sanky flavor as the first release.

The service will be based on providing quality products and delivery to the customer (delivery). Also, there will be presence in wineries, retail stores such as Metro among others, and online sales through social networks. The monetization of the business, will be given through the sales of the drink.

This business offers innovative products different from the competition, innovative and to the taste and needs of the final consumer, with a competitive price to those of the market.

Finally, the economic and financial analysis has been carried out, obtaining a positive VAN and greater TIR than the expected return rate.

Capítulo 1

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

1.1 Idea de Negocio

La idea de negocio responde a una problemática importante, que presenta el mercado peruano: La mayoría de los limeños, no disponen de tiempo para tomar desayuno en casa, ello debido al ritmo de vida cada vez más agitado, provocando el consumo de bebidas en bodegas y/o tiendas, algunos optan por consumir alimentos en puestos informales cerca de sus centros laborales, (en los que muchas veces no se brinda garantía de la salubridad de estos productos que ofrecen como: quinua, soya, maca, etc.), mientras que otros optan por consumir bebidas en venta dentro del mismo centro laboral. Pero el común denominador de estos consumidores es la necesidad de encontrar un alimento nutritivo y saludable que les permita comenzar el día.

Por otro lado, las bebidas naturales preparadas a base de quinua gozan de la preferencia en todos los niveles socioeconómicos. Y si bien es cierto los consumidores de los niveles SE A y B (nivel SE al cual nos dirigimos), no comen ni beben en carretillas, tienen entre sus alimentos preferidos la quinua, esto lo podemos evidenciar con la información que nos proporciona el portal gubernamental Quinoa.pe (Quinoa, 2017, p.1) muestra, como resultados de una encuesta en los hogares de Lima y Callao, que los sectores A y B el consumo alcanza el 79% de esa población. Asimismo, el consumo comprende el 82% de la población entre 18 y 31 años y 85%, entre 32 y 48 años. Con respecto a la frecuencia de consumo, un 45.4% indica que lo consume semanalmente; un 29.1%, quincenalmente; y un 15.1% mensualmente. Finalmente, un 49% anota que prepara bebidas a base de quinua.

Ante esto, vemos una necesidad desatendida en el mercado, más aún, siendo el desayuno la principal comida del día según los especialistas, sumado a los problemas de salud que se adquieren al no tener una alimentación balanceada.

Estudios realizados han demostrado que las personas que omiten el desayuno, tienen mayores concentraciones de colesterol de alta densidad (“colesterol malo”) en la sangre, y con ello la tendencia a enfermedades cardíacas, diabetes, hipertensión, etc. ya que, al tomar por desayuno, cualquier producto que se encuentre a la mano, se pone en riesgo la salud y se deja de lado productos saludables. (Instituto de Nutrición y Salud, 2011)

Debido a ello es que se propone la siguiente solución:

Bebida funcional ready-to-drink (RTD), orgánica de Quinoa, acompañada de otros productos naturales, para llenar el día de energía, aportando la dosis de fibra, minerales, y vitaminas que se requieren obtener en una comida.

El público objetivo son hombres y mujeres de 25 a 45 años, que realicen múltiples actividades, de estilos de vida modernos y sofisticados, que desean alimentarse saludablemente, residentes de Lima Metropolitana, que, por su mismo estilo de vida, muchas veces no pueden tomar desayuno en casa, y que desean alimentarse saludablemente.

Debido a estos factores, presentamos la idea de negocio: Bebida de quinua andina con diferentes frutas energizantes endulzada con stevia en tres presentaciones Quinoa con Sanky, Quinoa con Guaraná y Quinoa con Tumbo.

1.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio es mostrado en la tabla 1. El lienzo mostrado define principalmente la Propuesta de Valor de Quinoa Riway, así como el segmento de mercado, las relaciones con clientes, los canales de contacto con el cliente; del mismo modo, muestra las actividades, recursos y asociaciones clave; finalmente, el lienzo delimita la estructura de

costos y fuentes de ingreso del negocio. Cada variable del lienzo será definida más adelante en el presente capítulo y ahondada o nutrida en los capítulos posteriores.

1.2.1 Segmento de Clientes

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa”. En este caso, el segmento de mercado, para el presente proyecto se encuentra dirigido a hombres y mujeres de 25 a 45 años que realicen múltiples actividades, de estilo de vida moderno y sofisticado, que no toman desayuno en casa, y que buscan alimentarse saludablemente, residentes de Lima Metropolitana.

1.2.2 Propuesta de valor

Para el presente proyecto la propuesta de valor es:

- Alimentación natural y saludable, presentada en una bebida de quinua lista para tomar.
- 100% natural fabricado con los mejores insumos orgánicos.
- Alto valor de proteínas y minerales.
- Endulzado con stevia (edulcorante natural).
- Variedad de Sabores (Quinua-Sanky, Quinua-Tumbo, Quinua-Guaraná).
- Disponibilidad en tiendas y supermercados.
- Impacto mínimo al medio ambiente.
- Ideal para personas que gastan mucha energía durante el día.
- Servicio delivery y venta on-line.

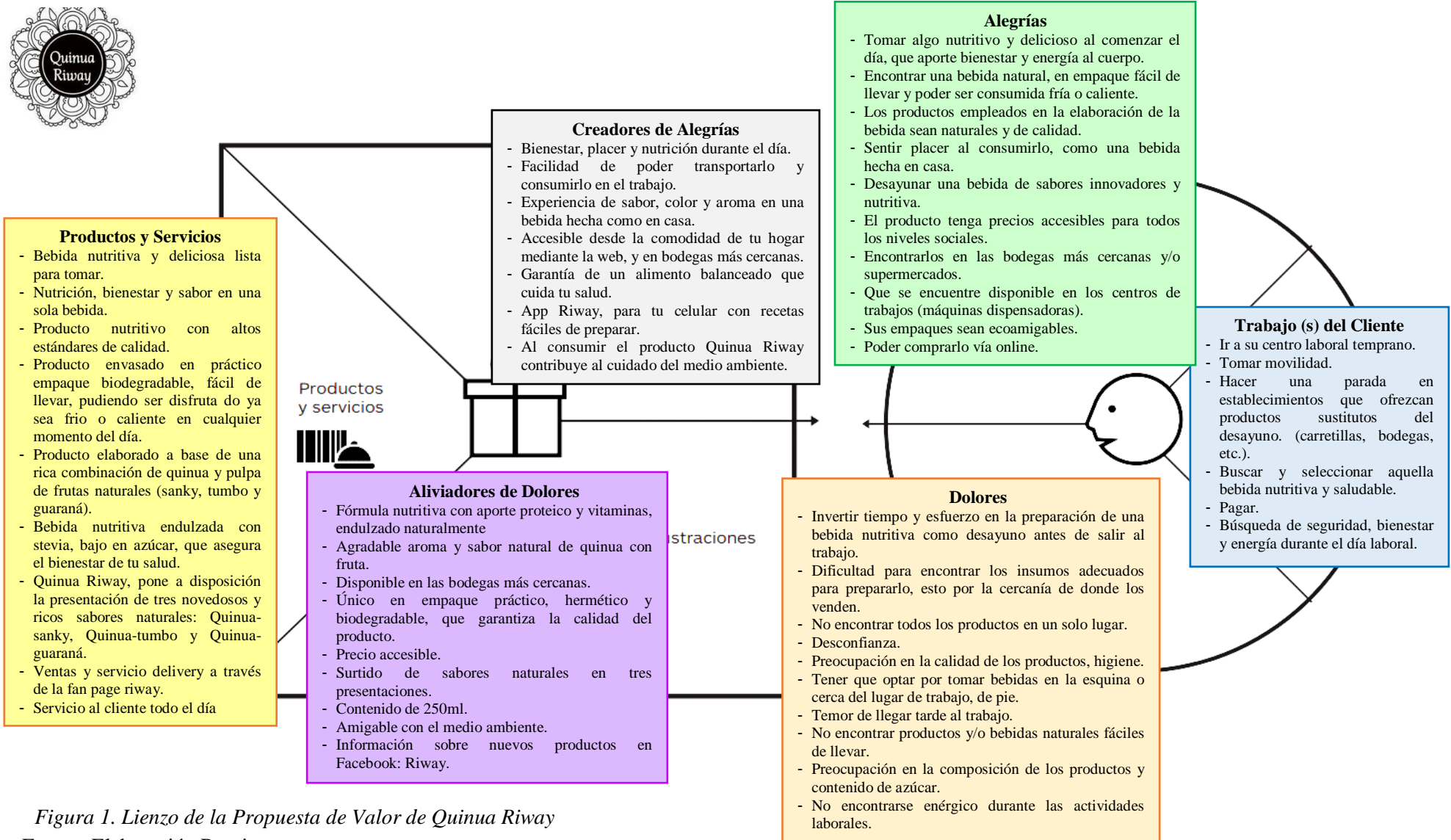


Figura 1. Lienzo de la Propuesta de Valor de Quinoa Riway
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallará el Lienzo de la Propuesta de Valor de Quinoa Riway

a) Trabajos

- Ir a su centro laboral temprano.
- Tomar movilidad.
- Hacer una parada en establecimientos que ofrezcan productos sustitutos del desayuno. (carretillas, bodegas, etc.).
- Buscar y seleccionar aquella bebida nutritiva y saludable.
- Buscar el mejor precio según convenga.
- Pagar.
- Búsqueda de seguridad, bienestar y energía durante el día laboral.

b) Dolores

- Invertir tiempo y esfuerzo en la preparación de una bebida nutritiva, como desayuno antes de salir al trabajo.
- Dificultad para encontrar los insumos adecuados para prepararlo, esto por la cercanía de donde los venden.
- No encontrar todos los productos en un solo lugar.
- Desconfianza.
- Preocupación en la calidad de los productos y contenido de azúcar.
- Tener que optar por tomar bebidas en la esquina o cerca del lugar de trabajo, de pie.
- No encontrar productos y/o bebidas naturales fáciles de llevar.
- Temor de llegar tarde al trabajo.
- Frustración.
- Preocupación por la salud.
- No encontrarse enérgico, durante las actividades laborales.
- Estrés.

c) Alegrías

- Tomar algo nutritivo y delicioso al comenzar el día, que aporte bienestar y energía al cuerpo.
- Encontrar una bebida natural, en empaque fácil de llevar y poder ser consumida fría o caliente.
- Los productos empleados en la elaboración de la bebida, sean naturales y de calidad.
- Sentir placer al consumirlo, como una bebida hecha en casa.
- Desayunar una bebida de sabores innovadores y nutritiva.
- El producto tenga precios accesibles, para todos los niveles sociales.
- Encontrarlos en las bodegas más cercanas y/o supermercados.
- Que se encuentre disponible en los centros de trabajos (máquinas dispensadoras).
- Sus empaques sean eco amigables.
- Poder comprarlo vía online.

d) Productos y Servicios

- Bebida nutritiva y deliciosa lista para tomar.
- Nutrición, bienestar y sabor en una sola bebida.
- Producto nutritivo con altos estándares de calidad.
- Producto envasado en práctico empaque biodegradable, fácil de llevar, pudiendo ser disfrutado, ya sea frío o caliente en cualquier momento del día.
- Producto elaborado a base de una rica combinación de quinua y pulpa de frutas naturales, (sanky, tumbo y guaraná).
- Bebida nutritiva endulzada con stevia, bajo en azúcar, que asegura el bienestar de tu salud.

- Quinoa Riway, pone a disposición la presentación de tres novedosos y ricos sabores naturales: Quinoa-sanky, Quinoa-tumbo y Quinoa-guaraná.
- Ventas y servicio delivery, a través de la fan page riway.
- Servicio al cliente todo el día.

e) Aliviadores de Dolores

- Fórmula nutritiva con aporte de energía y vitaminas.
- Agradable aroma y sabor natural de quinua con fruta.
- Disponible en las bodegas más cercanas.
- Único en empaque práctico, hermético y biodegradable, que garantiza la calidad del producto.
- Precio accesible.
- Surtido de sabores naturales en tres presentaciones.
- Contenido de 250ml.
- Amigable con el medio ambiente.
- Información sobre nuevos productos en Facebook: Riway.

f) Creadores De Alegrías

- Bienestar, placer y nutrición durante el día.
- Facilidad de poder transportarlo y consumirlo en el trabajo.
- Experiencia de sabor, color y aroma en una bebida hecha como en casa.
- Accesible desde la comodidad de tu hogar mediante la web, y en bodegas más cercanas.
- Garantía de un alimento balanceado que cuida tu salud.
- App Riway, para tu celular con recetas fáciles de preparar.
- Al consumir el producto Quinoa Riway, contribuye al cuidado del medio ambiente.

1.2.3 Canales

El negocio trabajará su canal de distribución en el mercado interno, el cual por el momento es limitado, pero se encuentra en proceso de expansión. Debido a ello se buscará primero distribuir el producto, mediante socios estratégicos como son los clientes mayoristas locales, canales modernos (supermercados, cadena de tiendas) y tradicional (bodegas).

La Fan page de Facebook y tienda on-line, será el canal directo, debido a que es la red social más utilizada por las personas de 25 a 45 años (parte del público objetivo).

Asimismo, entre otros canales que se han considerado tenemos:

- Ferias Gastronómicas: Mixtura.
- Ferias de productos orgánicos: Bioferia Mercado Saludable de la Molina, Bioferia de Miraflores, Eco Market Surco, El Polo Green.

1.2.4 Relación con los clientes

Para el proyecto, la relación con el cliente, se trabajará en un primer momento, a través de una relación personalizada, ya que cada punto de venta requerirá atención personalizada de un ejecutivo de ventas.

En una segunda fase, la relación será automatizada para los clientes empresariales, a través de la página web, para formalizar los pedidos.

Por otro lado, la finalidad es mantener una relación permanente y continua con los clientes, por lo que se trabajará las siguientes acciones.

- Implementación de un servicio al cliente que permita absolver las dudas, resolver problemas y tomar en cuenta las sugerencias de una manera efectiva y rápida.
- Familiarizar al cliente con los productos.
- Mejorar la experiencia del cliente con el producto, esto se lograría, a través de encuestas de servicio, que indiquen la satisfacción del cliente, en cuanto al producto y permitan una mejora continua del servicio postventa y elaboración del producto.

1.2.5 Fuentes de Ingresos

Para el presente proyecto la fuente de ingresos, se dará a través de la venta del producto,

1.2.6 Recursos Clave

Los recursos claves para el presente proyecto son:

- a) **Fórmula del producto:** La cual contiene la descripción de las cantidades exactas de cada componente de la bebida, que aportará la energía que los consumidores necesitan, para su día a día.
- b) **Materiales directos (insumos) e indirectos (apoyo):** Insumos naturales a través de nuestros proveedores.
- c) **Servicio de Maquila (Mano de Obra):** Empresa encargada de la fabricación del producto.
- d) **Marca:** que en el futuro se posicionará como la mejor solución en bebidas de quinua.
- e) **Estrategias innovadoras:** Clave para el segmento de clientes, de tal manera, que acerquemos las bebidas a los consumidores.
- f) **Envasado:** Contenedor del producto y de fácil uso y para llevar.
- g) **RRHH:** Equipo de ventas que brinden atención personalizada, de acuerdo con las necesidades y pedidos de cada canal.
- h) **Mentalidad (cultura Organizacional y paradigmas).**
- i) **Medio Ambiente (clima organizacional y ambiente laboral).**

1.2.7 Actividades Clave

Para lograr la rentabilidad de un negocio, es importante un amplio estudio, previo de la demanda, comportamiento de los productos y ciclo productivo de la materia prima, así

como una investigación de mercado. Asimismo, se debe tener en cuenta el ambiente de trabajo, de los productores durante todo el proceso productivo, la trazabilidad así como los aspectos logísticos del negocio, todo esto complementado con la promoción y enfoque adecuado, de la marca y presentación del producto.

Es por ello, por lo que las actividades clave consideradas para el presente proyecto, son las siguientes:

- a) Producción de la bebida, a través del servicio de maquila. En este caso se debe considerar que el servicio de maquila, realiza la movilización de materias primas e insumos, dentro la planta hacia la zona de elaboración y envasado, para posteriormente realizar la movilización y almacenamiento temporal de producto terminado. Este punto se detalla también, en el Plan de Operaciones.
- b) Distribución y almacenamiento de materias primas e insumos. Esta actividad estará a cargo de una empresa tercerizada y especialista en el rubro, teniendo en cuenta el adecuado manejo de inventarios y la política contable.
- c) Distribución y almacenamiento de producto terminado. Esta actividad estará a cargo de la misma empresa de distribución, la que dejará el producto en las bodegas, tiendas y supermercados, según el plan de marketing y operaciones.
- d) Branding y lanzamiento de marca. Se considera las redes sociales más usadas por el segmento objetivo, las recomendaciones de los personajes públicos, las actividades de below-the-line (BTL), degustaciones en las tiendas, bodegas y supermercados. Asimismo, se considera el manejo de publicidad y servicio al cliente, a través de los canales definidos en el presente Plan.

1.2.8 Asociaciones clave

Un negocio próspero, amerita buenas relaciones y una amplia recopilación de la satisfacción de uso del cliente, así como las virtudes y falencias en todos los puntos de la

cadena distributiva, es decir, contar con un buen enfoque crítico y de mejora, a través del apoyo de las personas involucradas en la cadena logística del negocio. Es por eso que, como asociaciones clave, Quinoa Riway ha considerado las siguientes:

- Proveedores de materias primas.
- Proveedores de medios publicitarios.
- Distribuidores

1.2.9 Estructura de Costos

Para este proyecto la estructura de costos se detalla a continuación:

- Costes de materia prima
- Tercerización de la elaboración.
- Costes de distribución del producto.
- Investigación y Desarrollo: Constante inversión en Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Publicidad y marketing digital.
- Digital Manager.

Capítulo 2

Análisis del Entorno

Después de haberse establecido el objetivo general, la idea y modelo de negocio, y el análisis interno del presente proyecto, se desarrollará la evaluación externa que permitirá diagnosticar la influencia del entorno en la industria y en el modelo de negocio, después de realizado el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Las inferencias de este análisis, simultáneamente con las consecuencias del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que se hará en el siguiente capítulo, encaminarán la formulación del plan estratégico, que le permita al proyecto sacar ventaja de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, así como también, terminar de determinar los factores claves que garanticen el éxito en su sector industrial y, por supuesto, adelantar a la competencia.

2.1. Análisis PESTE

El último periodo gubernamental en el Perú ha estado marcado por una serie de diferencias y enfrentamientos entre los poderes Ejecutivo y Legislativo del Estado, con una amplia mayoría de la oposición en el Congreso. Esto ha originado que la institucionalidad en el Perú, en términos del Informe Global de Competitividad 2017 – 2018 y entendida como el conjunto de reglas y normas que regulan el comportamiento de un país, haya sufrido una caída en sus indicadores, lo que ubica al Perú, en el fondo de la lista a nivel global en este pilar; lo que, de alguna manera, también ha arrastrado los pilares Macroeconómicos, de políticas financieras y de eficiencia en el mercado de bienes.

Asimismo, cabe mencionar el factor de corrupción en las instituciones del Estado, el cual se ha visto evidenciado mediante la participación de las altas esferas de Gobierno a través del escándalo “Lava Jato”, donde los escándalos de corrupción en proyectos firmados en años pasados han generado incertidumbre política y, como analiza el Banco Mundial, promoverá una desaceleración en otros indicadores económicos.

En líneas generales, el ambiente político, se encuentra altamente crispado y ha generado cierta incertidumbre; tanto en instituciones, el mercado y la población en general.

Sin embargo, en términos globales, el ambiente de democracia y respeto al marco constitucional en las últimas décadas, ha permitido la continuidad en políticas que favorezcan la libre competencia en el mercado, el desarrollo de esta y el fortalecimiento de las instituciones, ligadas a la producción de bienes de consumo.

A continuación, se realiza el análisis PESTE para el presente proyecto.

2.1.1. Factores políticos y legales (P)

“Los factores políticos y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo los cuales debe operar la organización” (D'Alessio, 2013). Por otro lado, de acuerdo con Weinberger (2009, p.53), en el análisis de los factores políticos y legales, se debería tomar en consideración, entre otros:

- El sistema tributario,
- Las políticas de promoción de la inversión.
- Leyes, normas y regulaciones gubernamentales.

En ese sentido, en el presente estudio se han reconocido los componentes políticos y legales, que marcan una tendencia y sus correspondientes efectos probables, tal como se muestra en la tabla 4.

- **El sistema tributario y la normativa asociada.**

El Sistema Tributario Nacional, está regido por la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, según Decreto Legislativo N°771, vigente a partir del 1 de enero de 1994, el cual comprende el Código Tributario, como marco normativo en cuestiones tributarias; y los tributos, clasificados en relación con su ámbito al gobierno central, local y para otros fines.

Como muestran los datos del Análisis del Rendimiento de los Tributos, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017, p.3), la recaudación en el Perú se fundamenta en 3 impuestos básicamente: El Impuesto a la Renta (IR), el Impuesto General a las Ventas (IGV), el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y los Derechos a la importación; donde el primero grava los ingresos de las personas naturales y jurídicas; los dos siguientes, a la producción y el consumo nacional; y el último, a las importaciones. Según los fines del presente estudio, los impuestos de mayor relevancia son los primeros tres mencionados. Para más información acerca de la estructura tributaria en general, se puede recurrir a la referencia bibliográfica correspondiente.

En relación con el IR, la actividad empresarial se encuentra gravada por las rentas de tercera categoría, que para el ejercicio 2017, tuvo una tasa de 28% y a partir del 2018; es del 29.5% (MEF, 2017, p.10). Cabe mencionar que el artículo 1 de la Ley N°-30296 o “Ley que promueve la reactivación de la economía” anotó que la tasa para el ejercicio 2017-2018, sería de 27%; y, para del ejercicio 2019 en adelante, 26%. (El Peruano, 2014, p.543502); sin embargo, mediante DL N°1261, se anotó que la tasa quedaría fija por un periodo indeterminado en 29.5% (El Peruano, 2016a, p. 606177), lo cual demuestra cierto grado de incertidumbre o debate permanente en la política tributaria, en relación con el IR, sin que este impuesto, presente de todos modos, un cambio drástico.

Para el caso, de las personas naturales con negocio o las microempresas, existe el régimen especial MYPE Tributario, creado por DL N° 1269, en el caso de que los ingresos netos no superen 1700 UIT y por el cual, la tasa de IR puede ser 10%, en caso la renta neta no supere 15 UIT; y 15%, en caso la renta neta supere 10 UIT (El Peruano, 2016b, p. 607042).

Asimismo, los trabajadores dependientes, son gravados por la renta de quinta categoría, que está sujeta a una deducción fija anual de 7 UIT, con tasas que varían entre 8% a 30%, según el nivel de ingreso de los trabajadores, como se indica en el artículo 1, Ley N°-30296 (El Peruano, 2014, p.1) y como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Tasa de IR de acuerdo con el nivel de remuneración neta anual (sujeta a la deducción de 7 UIT)

Nivel de remuneración neta anual	Tasa
Hasta 5 UIT	8%
Más de 5 UIT hasta 20 UIT	14%
Más de 20 UIT hasta 35 UIT	17%
Más de 35 UIT hasta 45 UIT	20%
Más de 45 UIT	30%

Con respecto al IGV, la tasa vigente es del 16%, de acuerdo con el artículo 1, Ley N°-29666 (El Peruano, 2011, p.437386), a la que se le suma el 2% correspondiente al Impuesto de Promoción Municipal, de acuerdo con el artículo 76, DL-N°-776 (Congreso, 2004, p.35); de modo que la operación queda gravada un total de 18%. El IGV subió de 16% a 17% en el 2003, regresando al valor inicial en el 2011 y manteniéndose hasta la actualidad, lo que muestra poca variabilidad de este impuesto en el tiempo.

Finalmente, es el ISC el impuesto que más repercusión ha tenido en relación con los fines del presente estudio. En mayo del presente año, el Gobierno publicó el DS-N°-091-2018-EF, con la finalidad de realizar cambios en el ISC.

En este sentido, las bebidas alcohólicas y no alcohólicas (incluidas el agua de mesa), con un contenido de azúcares totales igual o menor a 6g/100 ml, se encuentran afectos a una tasa de 17%; y aquellas bebidas con un contenido mayor a 6g/100 ml, a 25% (El Peruano, 2018, p.2). El objetivo de la medida es considerado como orientada a la buena salud y de control de la obesidad (La República, 2018), aunque también generó críticas al ser

considerado el ISC más alto de la región, por el aumento de la carga tributaria gravable, a las bebidas y por la afectación de la industria (RPP, 2018).

En conclusión, y en relación con el sistema tributario, se observa que los tres principales impuestos en el país (IR, IGV, ISC), presentan poca variabilidad; a través de los años, lo que muestra estabilidad en las políticas públicas, orientadas a la generación de empresas; sin embargo, se observa que el ISC es el impuesto con mayor impacto, en relación con la producción de bebidas de bajo contenido de azúcar, en función de la motivación de alimentos saludables, lo que está de acuerdo con la propuesta de valor de Quinoa Riway, la que se basa en un alimento de bajo contenido calórico, a la vez que nutritivo, natural y saludable.

a) Políticas de Promoción de la Inversión

Es importante mencionar que, en el Perú, se promueve la inversión privada y la creación de empresa; en este sentido, la Constitución Política del Perú, en el artículo 58, anota que la inversión privada es libre; en el artículo 59, que el estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de empresa en todas sus modalidades; y en el artículo 60, se reconoce el pluralismo económico (Congreso, 2017, p.17).

Del universo de empresas formales en el país, las Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa), constituyen el 99,5%, representando sólo las Microempresas el 95,1% del total de empresas (PRODUCE, 2017b, p.151).

Asimismo, las Mipyme, contribuyen con el empleo del 59.9% de la PEA y con la generación del 28.9% del PBI, lo cual, se traduce en un porcentaje de valor agregado nacional “bajo” en comparación con el promedio del 60% en términos del PBI de los países de la OCDE. Al respecto, de esta contradicción numérica entre la buena contribución en el nivel de empleo y el bajo aporte en el PBI, se puede anotar que la baja productividad de las Mipyme, se sustenta en el hecho de una baja capacidad, para adoptar las economías de escala, los

obstáculos para el acceso al crédito, la mano de obra especializada y la informalidad de contratos con clientes y proveedores (PRODUCE, 2017a, p. 21).

En este sentido, el Estado peruano considera como parte de sus políticas, la creación de un entorno favorable para el fomento de la Mipyme y el establecimiento de un marco legal adecuado, el incentivo de la inversión privada y el acompañamiento, para la generación de emprendimientos (Tello, 2014, p.206), tomando como referencia la Ley N° 30056 – Ley que modifica diversas leyes, para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial y el TUO de la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial - DS N° 013-2013 – PRODUCE. En este sentido, Tello (2014, pp. 208-216) menciona los siguientes mecanismos, destinados a la promoción de las Mipyme:

- La asociatividad entre empresas, como mecanismo de cooperación definido en el artículo 17, DS N° 013-2013 – PRODUCE.
- Las contrataciones con el Estado, puntualizado en el artículo 22, DS N° 013-2013 – PRODUCE.
- La investigación, innovación y servicios tecnológicos, dentro del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, 2006-2021, elaborado y fomentado por CONCYTEC.
- El fomento de fondos para emprendimientos dinámicos y de alto impacto, definido en el artículo 13 de la Ley N° 30056.
- El fomento de instituciones de microfinanzas como cajas municipales, rurales, EDPYME, COFIDE, entre otras, que tienen como finalidad, brindar soporte para la inversión y financiamiento de las microempresas, principalmente.

Actualmente, entidades como el Gobierno Central, la SUNAT, entre otros, promueven, a través de sus portales digitales, información y soporte para el Emprendimiento

y la creación de empresas. En este sentido, el portal del Gobierno (2018, p.1) define los siguientes pasos, para la creación de una empresa como persona Jurídica:

- Búsqueda y reserva de nombre.
- Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta).
- Abono de capital y bienes.
- Elaboración de Escritura Pública.
- Inscripción en Registros Públicos (SUNARP).
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica (SUNAT).

Por otro lado, el portal “Emprende” de la SUNAT (2018, p.1), establece los siguientes pasos complementarios, para la constitución de una empresa como persona jurídica:

- Recabar las autorizaciones o registros adicionales:
 - Licencia de Funcionamiento en la Municipalidad correspondiente.
 - Permisos o registros especiales, como el de la adhesión a la Ley MYPE (MIPYME).
 - Autorización de Planillas de trabajadores, en caso sea necesario.
- Recabar los comprobantes de Pago, que pueden ser físicos o electrónicos.
- Recabar y legalizar los libros Contables, que pueden ser físicos o electrónicos.

En relación con los costos que representan los trámites descritos, Escalante (2018, p.14) brinda el alcance mostrado en la tabla 3, a continuación:

Tabla 3
Costos para la constitución de empresas con persona jurídica

Concepto	Soles S/
Minuta de Constitución	Variable
Escritura Pública	Variable
Registros Públicos	>1.08% UIT por derechos de calificación. > 3/1000 del valor del capital por derechos de inscripción
Registro Único de Contribuyentes	Gratuito
Inscripción de trabajadores de ESSALUD	---
Solicitud de permisos, autorizaciones o registros especiales	---
Legalización del Libro de Planillas	S/. 32.00 (S/. 9.60 para las MYPES)
Licencia Municipal	Variable de acuerdo al distrito
Libros de contabilidad y legalización ante notarios	20 - 40 (Cada libro)

Es importante resaltar, que para el régimen MYPE, se tienen las siguientes consideraciones, sobre los pagos de planilla (Escalante, 2018, pp. 22-23):

- Sueldo mensual de S/. 460 nuevos soles, Vacaciones 15 días, descanso semanal de 24 horas.
- Jornada de 48 horas semanales u 8 horas diarias.
- Acercamiento a la seguridad social, como asegurado regular a EsSalud, tanto para el empresario como para el trabajador.
- Pago de pensiones en forma facultativa.
- Derecho a media remuneración, como indemnización por despido injustificado, por cada año completo laborado.
- Así como una indemnización de dos remuneraciones, cuando el despido ha tenido por finalidad, sustituir a trabajadores del régimen laboral general, por otros del régimen laboral especial.

Asimismo, no comprende el pago de:

- Gratificaciones de julio y diciembre.
- Compensación por tiempo de servicios (CTS).
- Asignación familiar.
- Sobretasa por trabajo nocturno, cuando la jornada nocturna es habitual.
- Pago de utilidades.
- La póliza de seguro de vida.

Finalmente, podemos mencionar los logros identificados por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), en base a las recomendaciones, que de forma continua, hacen a los diversos poderes e instituciones del Estado, en materia de promoción industrial, donde se destaca la promoción del empleo formal; a través del Régimen Tributario MYPE y del “IGV Justo”, la regulación y derogación de requisitos y tasas, que no cuentan con análisis costo/beneficio adecuado, así como la simplificación de regulaciones diversas, como la licencia de funcionamiento, promociones comerciales, TUPA – PRODUCE, entre otros, que favorecen la competencia industrial y reducen las barreras de entrada, para la producción formal.

En conclusión, en relación con las políticas de promoción de la inversión, se destaca la existencia de diversos organismos gubernamentales, como SUNAT, y PRODUCE, que promueven el desarrollo y brindan facilidades de trámites a los emprendimientos, como es el caso de Quinoa Riway, a la vez que destacan las propuestas relacionadas al uso de productos nativos, a los proyectos sostenibles, que buscan la mejora en la salud de la población y el cuidado del medioambiente, consideraciones que también forma parte del presente Plan.

b) Leyes, normas y regulaciones gubernamentales

En relación con la normativa asociada con los alimentos, es importante mencionar el rol de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), órgano del Ministerio de Salud y que constituye “[...] la Autoridad Nacional en Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria,

responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia, supervigilancia de los factores de riesgos físicos, químicos y biológicos externos a la persona y fiscalización en materia de salud ambiental [...]; así como en materia de Inocuidad Alimentaria, la cual comprende: i) los alimentos y bebidas destinados al consumo humano [...] “ (MINSA, 2017, pp. 54-55). Entre las leyes y reglamentos en el marco de las bebidas no alcohólicas, para consumo humano y bajo el amparo de la DIGESA se encuentran:

- Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA. Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP, en la fabricación de Alimentos y Bebidas.
- Decreto Supremo N° 033-2016-SA. Aprueban el Reglamento que establece el proceso de reducción gradual, hasta la eliminación de las grasas trans, en los alimentos y bebidas no alcohólicas, procesados industrialmente.
- Decreto Supremo N° 007-2015-SA. Aprueban el Reglamento que establece el proceso de reducción gradual hasta la eliminación de las grasas trans en los alimentos y bebidas no alcohólicas procesados industrialmente.
- Decreto Supremo N° 038-2014-SA. Modifican Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por el Decreto Supremo N° 007-98-SA y sus modificatorias.
- Resolución Directoral N° 072-2014-DIGESA. Modelo de Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- Decreto Supremo N° 004-2014-SA. Modifican e Incorporan algunos artículos del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por el Decreto Supremo N° 007-98-SA.
- Resolución Ministerial N° 156-2010-MINSA. Procedimiento para la Recepción de Muestras de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano en el Laboratorio de Control Ambiental de la Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud.

- Resolución Ministerial N°591-2008-MINSA. Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad, para los alimentos y bebidas de consumo humano.
- Resolución Ministerial N° 1653-2002-SA/DM. Aprueban Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Autoservicios de Alimentos y Bebidas.
- Decreto Supremo N° 007-98-SA. Aprueban el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.

Sobre las políticas y reglamentación de DIGESA, orientadas a la comercialización de alimentos y bebidas, se debe tener en cuenta el Procedimiento TUPA sobre la “Inscripción y reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano”, en el cual, se indica que, según el Art. 102 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (DS N° 007-98-SA), las bebidas en general, son competencia de esta entidad (DIGESA, 2015, p. 2).

Por lo cual DIGESA emite el Registro Sanitario que “ [...] faculta a su titular, fabricante o importador, a comercializar en el país, los productos para los cuales se le ha concedido el registro.” (Northcote, 2009, p.3).

En este sentido, la DIGESA otorga el Registro Sanitario “[..]” por producto o grupo de productos y fabricante. Se considera grupo de productos, aquellos elaborados por un mismo fabricante, que tienen la misma composición cualitativa de ingredientes básicos, que identifica al grupo y que comparten los mismos aditivos alimentarios.” (DIGESA, 2015, p.3).

Como indica Northcote, el procedimiento para la obtención del Registro Sanitario, requiere de la presentación de un expediente, con la siguiente información:

- Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Unificado de la persona natural o jurídica, que solicita el registro.

- Nombre y marca del producto o grupo de productos, para el que se solicita el Registro Sanitario.
- Nombre o razón social, dirección y país del fabricante.
- Rendimiento de los análisis físico-químicos y microbiológicos del producto terminado, procesado por el laboratorio de control de calidad de la fábrica, o por un laboratorio acreditado en el Perú.
- Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional.
- Condiciones de conservación y almacenamiento.
- Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo y material.
- Período de vida útil del producto en condiciones normales de conservación almacenamiento.
- Método de identificación del lote de producción.

La tasa por la solicitud de registro tiene un costo del 2% de la UIT para las MIPYME y un tiempo de respuesta de 7 días útiles. (Northcote, 2009, p.4).

Por otro lado, es también necesario mencionar el rol del Ministerio de la Producción-PRODUCE, descrito en el su Reglamento de Organización y Funciones, que indica que PRODUCE “[...] Tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, política nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria; asumiendo rectoría respecto de ellas. Dicta normas y lineamientos técnicos, para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del Sector, así como para el otorgamiento, reconocimiento de derechos, la sanción, fiscalización y ejecución coactiva.” (PRODUCE, 2017, p. 1). Entre los organismos adscritos a PRODUCE, se encuentra el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL), el cual regula la producción de bebidas no alcohólicas, mediante una serie de

normas técnicas, conocidas en el ámbito como Normas Técnicas Peruana (NTP), las que también se encuentran determinadas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Las NTP se encuentran basadas en estándares internacionales y se encuentran en concordancia con la regulación local y nacional. Entre las NTP relacionadas con la producción de bebidas se puede citar: NTP 203.110.2009-INDECOPI. Requisitos que deben cumplir los jugos, néctares y bebidas de fruta.

Para el etiquetado de alimentos y bebidas, de acuerdo con los requerimientos de INACAL (2018, p.1), se debe considerar:

- Nombre del alimento, considera la naturaleza y los procesos a los que ha sido sometido.
- Contenido neto.
- Lista de ingredientes.
- Registro sanitario.
- Fecha de vencimiento.
- Instrucciones para el uso.
- Identificación del lote.
- Nombre y dirección, deberá indicarse con fines de establecer responsabilidades, el nombre y domicilio legal del fabricante, envasador, distribuidor, importador, exportador o vendedor del alimento.

Finalmente, se puede hacer mención de la Ley N°30021, Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, dispositivo legal, que tiene como finalidad la protección y promoción del derecho a salud pública, mediante la promoción de políticas de educación nutricional, por parte del Ministerio de Educación y el Ministerio de

Salud, a ser ejecutadas y cumplidas por todas las personas naturales y jurídicas, dedicada a la comercialización, importación, suministro y fabricación de alimentos procesados.

En conclusión, en relación con las leyes, normas y regulaciones gubernamentales, destacan los organismos como DIGESA e INACAL, orientados a la búsqueda de calidad en el desarrollo de alimentos y bebidas, para el consumo humano, que han gestado una serie de procedimientos, orientados a la implementación de estándares de buenas prácticas de manufactura en la elaboración de los productos; lo cual, representa una oportunidad en Quinoa Riway, para adecuar sus procesos productivos al cumplimiento de tales estándares de calidad, aunque se podrán incrementar los costos en el negocio, lo que también debe ser entendido como una amenaza.

El resumen del factor “P” se presenta en la tabla 4. Se identifica, describe y analizan las variables y TENDENCIAS políticos y legales que impactan en el negocio en cuestión.

Tabla 4
Factores políticos y legales para el Plan de Negocio - Riway

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Poderes del estado / Marco Gubernamental	Enfrentamiento de principales poderes del estado (Ejecutivo/Legislativo).	Inestabilidad política.	A
Institucionalidad	Caída en los indicadores.	Caída, por arrastre, en los indicadores macroeconómicos, políticas financieras y mercado de bienes.	A
Marco Constitucional	Ambiente de democracia y respeto del marco constitucional	Promoción de la Industria y la generación de empresas.	O
Marco tributario	Poca variabilidad de los índices y tasas en general en relación con aspectos tributarios	Estabilidad en política tributaria y mantenimiento del pronóstico económico.	O
Marco tributario	Incremento del ISC a las bebidas con un contenido mayor a 6g/100 ml de azúcar.	Fomento de las bebidas con bajo contenido en azúcar y/o saludables.	O
Políticas de promoción de inversión	Alto porcentaje de la participación de las Mipyme en el mercado nacional.	Mayor impulso a la generación, desarrollo y financiamiento de las Mipyme..	O
Normativa vigente	Inocuidad alimentaria y alimentación saludable.	Mayor exigencia en la calidad para la producción de alimentos	O
Normativa vigente	Régimen tributario especial MYPE.	Promoción de la Industria y la generación de empresas.	O
Institucionalidad	Fomento del aseguramiento y control de la calidad por medio del INACAL.	Mayor exigencia para la producción y comercialización de bebidas alimentarias.	A
Coordinación interinstitucional	Trabajo coordinado entre las diferentes instituciones gubernamentales y creación de entes reguladores.	Mayor exigencia en la calidad para la producción de alimentos.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En conclusión, se observa que el marco político y legal peruano, permite el impulso de Quinoa Riway por el resultado del análisis de los indicadores tributarios, que muestran estabilidad, frente a la sensación de incertidumbre política, que no ha logrado tener un severo impacto en estos indicadores. Asimismo, el incremento del ISC, se presenta como una oportunidad para impulsar la propuesta de valor de Quinoa Riway, relacionada con el fomento de bebidas de bajas calorías. Asimismo, existen diversas instituciones y programas, que permiten el impulso de emprendimientos y la generación de Mipymes, así como brinda todo un marco regulatorio y tributario específico, para su desarrollo.

2.1.2. Factores económicos y financieros (E)

De acuerdo con el estudio y las cifras del Banco Mundial (BM), a lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las de más rápido crecimiento, con una tasa promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (BM, 2018, p.1).

De acuerdo con datos de la Memoria 2017, del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP): “El Producto Bruto Interno (PBI) creció 2,5 por ciento en 2017, luego de expandirse 4,0 por ciento en 2016. En 2017, la economía fue impactada por dos eventos negativos: El Niño Costero, que afectó parte significativa de la infraestructura del norte del país, y el caso de corrupción Lava Jato, que deterioró la confianza de los inversionistas y paralizó proyectos de inversión de Asociaciones Público-Privadas.” (BCRP, 2017a, p.9).

Para diciembre de 2017, el BCRP tenía proyectado un crecimiento del PBI de 4,2% para el 2018 y 4.2% para el 2019 (BCRP, 2017b, p.10). Sin embargo, en el Reporte de Inflación de marzo de 2018, el BCRP tenía proyectado un crecimiento de 4% para el 2018 y 4% para el 2019 “[...] en línea con un menor dinamismo del gasto privado, debido al deterioro de las expectativas de consumidores y empresarios. [...]” (BCRP, 2018a, p.8).

Finalmente, en el Reporte de Inflación de junio de 2018, el BCRP ha proyectado un crecimiento de 4% para el 2018 y 4.2% para el 2019 “[...] consistente con el dinamismo de la demanda interna, principalmente el consumo e inversión privados, gracias a la recuperación de la confianza y al estímulo fiscal, asociado al plan de reconstrucción y a la inversión para los Juegos Panamericanos.” (BCRP, 2018b, p.8).

Las proyecciones más recientes, indican un crecimiento de 4,2% para el 2018, según Macroconsult (El Comercio, 2018a, p.1); de 4.3% para el 2018, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), que “[...] obedece al dinamismo de sectores como pesca, construcción y manufactura.” (El Comercio, 2018b, p.1); de 4% para el 2018 y 3.7% para el 2019, según el Banco de Crédito del Perú (BCP), que “[...] no descarta que el PBI pueda sorprender y superar un crecimiento de 4% este año y en el 2019 siempre que "no haya un mayor deterioro en el entorno internacional", "se evite una fuerte contracción de la inversión pública subnacional (municipios y gobiernos regionales) tras las elecciones de octubre", y "se materialicen y aceleren nuevas inversiones además de Quellaveco, Mina Justa, ampliación de Toromocho y Pampa del Pongo" (El Comercio, 2018c, p.1).

En relación con la demanda interna, esta variable creció 1.6% en el 2017, pero tiene una proyección de alza del 4.2% para el 2018 y 4.4% para el 2019, sostenida principalmente por las proyecciones en la inversión pública y privada, frente al gasto de estos sectores, como se observa en la figura 2 y 3 (BCRP, 2018c, p.2).

El déficit fiscal llegaría a 3.1% del PBI en el 2018 y 2.9% del PBI en el 2019 que corresponden a una mayor recaudación impulsada por el desempeño de la demanda interna y el incremento del ISC y una corriente moderada de inversión pública, en la reconstrucción por el Fenómeno del Niño y los Juegos Panamericanos. (BCRP, 2018c, p.2).

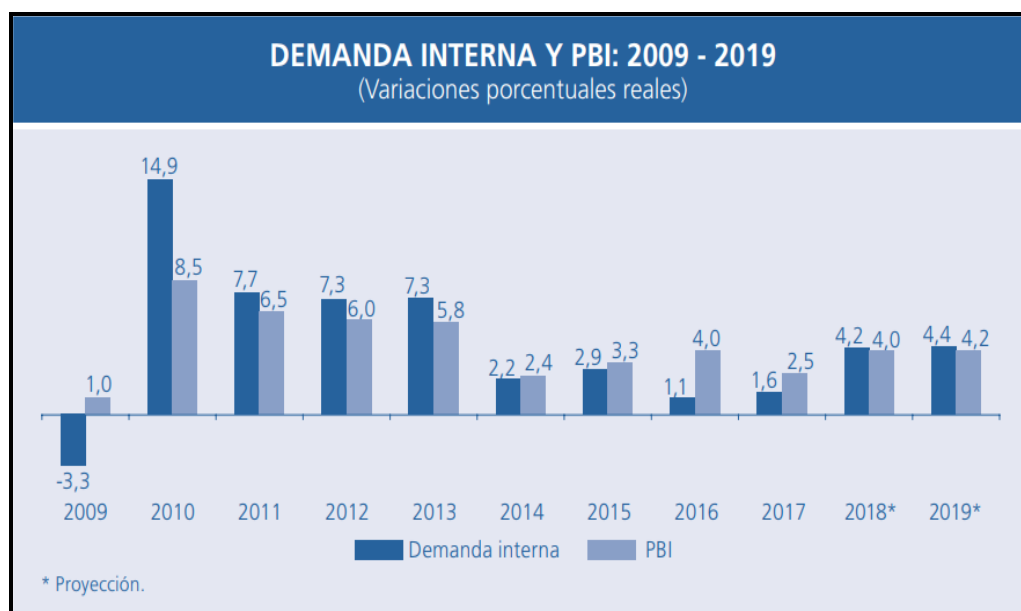


Figura 2. Demanda Interna y PBI entre 2009 y 2019, en el Perú.

Fuente: BCRP.

DEMANDA INTERNA Y PBI
(Variaciones porcentuales reales)

	2017		2018*			2019*	
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.18	RI Jun.18	RI Mar.18	RI Jun.18
Demanda interna	-0,4	1,6	3,9	4,2	4,2	4,2	4,4
Consumo privado	2,2	2,5	3,2	3,2	3,4	3,6	3,7
Consumo público	-8,4	1,0	5,2	4,0	3,8	2,5	2,5
Inversión privada	-5,3	0,3	5,3	5,5	5,5	7,5	7,5
Inversión pública	-17,4	-2,3	4,0	14,2	12,6	5,0	5,0
Variación de existencias (contribución)	0,6	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Exportaciones	11,1	7,2	4,3	3,2	4,4	3,6	3,9
Importaciones	0,4	4,0	7,1	4,0	5,1	4,3	4,5
Producto Bruto Interno	2,3	2,5	3,2	4,0	4,0	4,0	4,2
<u>Nota:</u>							
Gasto público	-10,5	0,1	5,0	6,8	6,2	3,2	3,2
Demanda interna sin inventarios	-1,1	1,7	3,8	4,2	4,2	4,2	4,4

RI: Reporte de Inflación.
* Proyección.

Figura 3. Demanda Interna y PBI en el último año y las proyecciones anuales, en el Perú.

Fuente: BCRP

La inflación fue de 0.93% en mayo del presente año, que tuvo una caída en relación con el 1.18% de febrero, debido a los reversos de los choques de oferta en alimentos de origen agrícola en el 2017. Asimismo, la variación de la inflación sin “Alimentos y Energía” (figura 4), fue del 2%, ubicándose en el promedio meta de inflación. (BCRP, 2018c, p.3).

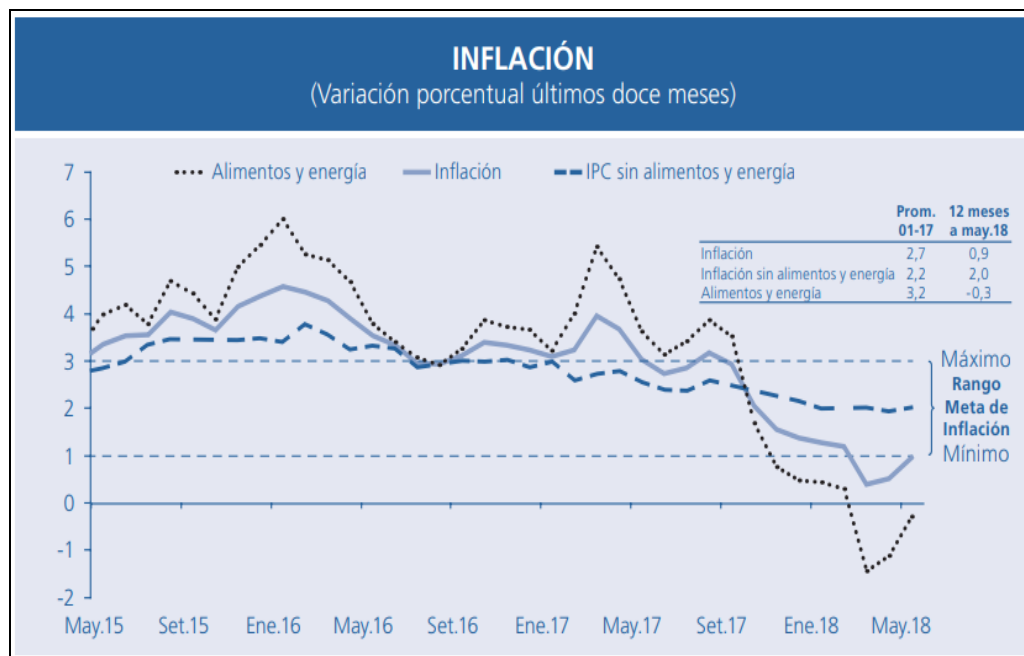


Figura 4. Variación de la inflación en el último año, en el Perú.

Fuente: BCRP

El Reporte de Inflación de junio de 2018 (2018b, p.95), anota con respecto al grupo de Alimentos (figura 5): “Los precios del grupo de Alimentos y Bebidas, que tienen un peso de 38 por ciento en la canasta del consumidor, registraron una reducción en mayo de 1,4 por ciento con respecto a igual mes de 2017. Esta evolución se explica por la reversión de los efectos negativos, que afectaron la oferta de alimentos y su distribución durante El Niño Costero de 2017. Por ello, el grupo de Alimentos y Energía, tuvo una reducción de 0,3 por ciento en mayo.”

INFLACIÓN (Variaciones porcentuales)								
	Peso	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
							Ene.-May.	12 meses
IPC	100,0	2,86	3,22	4,40	3,23	1,36	0,75	0,93
1. IPC sin alimentos y energía	56,4	2,97	2,51	3,49	2,87	2,15	1,04	2,00
a. Bienes	21,7	2,62	2,43	3,57	3,41	1,24	0,70	1,24
b. Servicios	34,8	3,18	2,55	3,44	2,54	2,70	1,25	2,46
2. Alimentos y energía	43,6	2,73	4,08	5,47	3,66	0,46	0,40	-0,30
a. Alimentos y bebidas	37,8	2,24	4,83	5,37	3,54	0,31	0,12	-1,37
b. Combustibles y electricidad	5,7	6,09	-0,85	6,20	4,48	1,55	2,31	7,44
Combustibles	2,8	5,95	-5,59	-6,33	0,61	3,95	3,83	6,78
Electricidad	2,9	6,23	4,37	18,71	7,53	-0,21	1,14	7,97

Figura 5. Variación porcentual de la inflación, en el Perú.

Fuente: BCRP

Se proyecta que la inflación se encuentre por debajo del 2% en el 2018 y cerca al 2% en el 2019, como muestra la figura 6 (BCRP, 2018c, p.3).

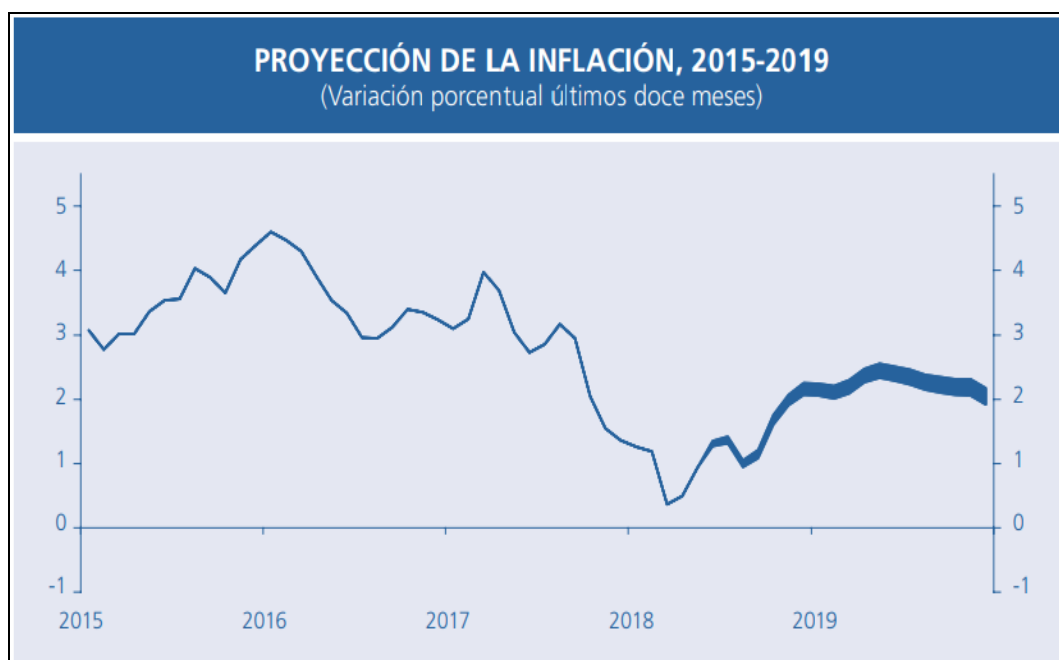


Figura 6. Proyección de la inflación 2018-2019, en el Perú.

Fuente: BCRP

En relación con los ingresos fiscales, estos representaron el 18% del PBI en el 2017 y se proyecta un incremento al 18.7% para el 2018 y 18.8% para el 2019; debido a: (i) la mayor recaudación de la minería; (ii) el retorno de las devoluciones tributarias a sus niveles históricos; (iii) del impacto del ISC a diversos productos, entre los que se encuentran las bebidas alcohólicas y las azucaradas; y, (iv) el aumento de la demanda interna (BCRP, 2018b, p.62).

Desde otro ángulo, el incremento del ISC, ha impactado en el incremento de precios de las bebidas en 8% en promedio, relacionado con una caída de 11.3% en el volumen de ventas (La República, 2018, p.1).

Asimismo, la manufactura no primaria en el 2017, registró su cuarto año de caída consecutiva, ya que “[..] la industria estuvo afectada por el Fenómeno El Niño, que ocasionó problemas de transporte, de abastecimiento de insumos y déficit de mano de obra por el cierre de carreteras, puentes y caminos; y daños en la infraestructura de las fábricas y en la maquinaria” (BCRP, 2017a, p.27).

Sin embargo, el sector de manufactura no primaria creció 1.4% en el primer trimestre de 2018, a causa del aumento en las exportaciones y la mayor producción de bienes de consumo masivo. Asimismo, se proyecta un crecimiento de 3.5% en el 2018 y de 3.8% en el 2019, debido a la recuperación de la demanda interna, que conlleva la mayor producción de bienes de consumo masivo y de capital (BCRP, 2018b, p.52).

Asimismo, el sector agrícola, también presentó crecimiento de 3% en el año 2017, con una proyección de 5.1% en el 2018 y de 4.1% en el 2019, debido a la normalización de las condiciones climáticas, el impulso de los cultivos para la agroexportación y el aumento de la demanda. (BCRP, 2018b, pp.50-51). Estos valores se pueden apreciar en la figura 7.

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)								
	2016	2017		2018*		2019*		
	Año	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.18	RI Jun.18	RI Mar.18	RI Jun.18
Agropecuario	2,7	-0,2	2,8	5,7	4,0	4,8	4,0	4,0
Agrícola	1,8	-3,7	3,0	7,8	4,3	5,1	4,1	4,1
Pecuario	3,7	4,4	2,7	3,0	3,4	4,4	3,8	3,8
Pesca	-10,1	37,9	4,7	6,1	23,5	30,0	0,5	-4,2
Minería e hidrocarburos	16,3	4,1	3,2	0,6	2,0	0,1	3,5	4,0
Minería metálica	21,2	3,9	4,2	1,7	2,4	0,5	3,0	3,5
Hidrocarburos	-5,1	5,3	-2,4	-5,9	-0,8	-2,0	7,6	7,6
Manufactura	-1,4	2,3	-0,2	1,0	4,8	5,1	3,5	3,8
Recursos primarios	-0,6	11,7	1,9	0,1	9,9	9,9	4,1	4,1
Manufactura no primaria	-1,6	-0,5	-0,9	1,4	3,0	3,5	3,4	3,8
Electricidad y agua	7,3	1,1	1,1	1,4	2,5	3,3	3,5	4,0
Construcción	-3,1	-5,2	2,3	5,1	8,5	7,5	8,0	8,0
Comercio	1,8	0,1	1,0	2,7	3,5	3,7	3,8	3,8
Servicios	4,0	3,1	3,3	4,2	3,7	4,1	4,0	4,2
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4,0	2,3	2,5	3,2	4,0	4,0	4,0	4,2
Nota:								
PBI primario	10,0	4,6	3,0	1,8	3,8	2,9	3,6	3,8
PBI no primario	2,4	1,6	2,3	3,6	4,0	4,3	4,2	4,3
* Proyección. RI: Reporte de Inflación.								

Figura 7. PBI por Sectores Económicos

Fuente: BCRP

En relación con el mercado laboral, en la Memoria 2017 del BCRP se describe: “Según la Encuesta Permanente de Empleo del INEI, durante 2017 la población ocupada en Lima Metropolitana creció 1,5 por ciento, tasa ligeramente menor a la tasa de 2016 (1,8 por ciento). A nivel de los sectores productivos, solo crecieron los sectores comercio (5,8 por ciento) y servicios (1,8 por ciento). En contraste, el empleo se redujo en los sectores construcción y manufactura, (-4,3 y -1,4 por ciento, respectivamente). Esta evolución se dio en un contexto de aumento en la producción, de los sectores comercio (1,0 por ciento) y servicios (3,4 por ciento) y una ligera caída en manufactura (-0,3 por ciento).” (BCRP, 2017a, p.30).

Asimismo, la PEA en Lima, creció 1.5% en el 2017, tasa inferior al 1.8% correspondiente al 2016. El empleo creció en los sectores de comercio y servicio, pero se redujo en el sector de manufactura (BCRP, 2017a, pp.30-31). Las tasas de desempleo y subempleo en los últimos años, se muestran en la figura 8.



Figura 8. Evolución de las tasas de desempleo y subempleo por horas,.

Fuente: BCRP

Sin embargo, en los últimos periodos del año, se observa una mejora en la confianza del consumidor y en los indicadores de la demanda, lo que es consistente con el aumento de los puestos de trabajo formal, en un 4% en el mes de abril del presente año y con respecto al mismo mes del año pasado, el cual está, del mismo modo, asociado con el incremento del ingreso promedio de los trabajadores formales, en un 4.1% en el mes de abril del presente año y con respecto al mismo mes del año pasado (BCRP, 2018b, p.40-41), como se observa en las figuras 9 y 10.

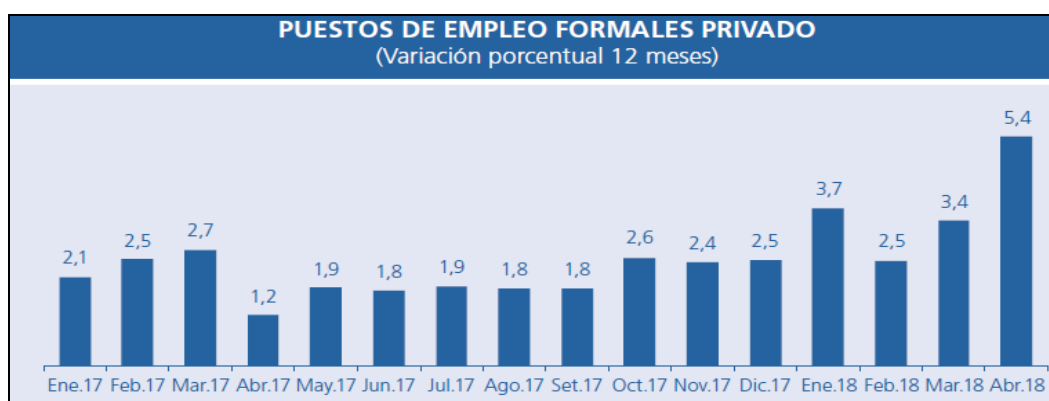


Figura 9. Evolución de la tasa de puestos de empleo formal privado, por mes, 2017-2018, Perú.

Fuente: BCRP.

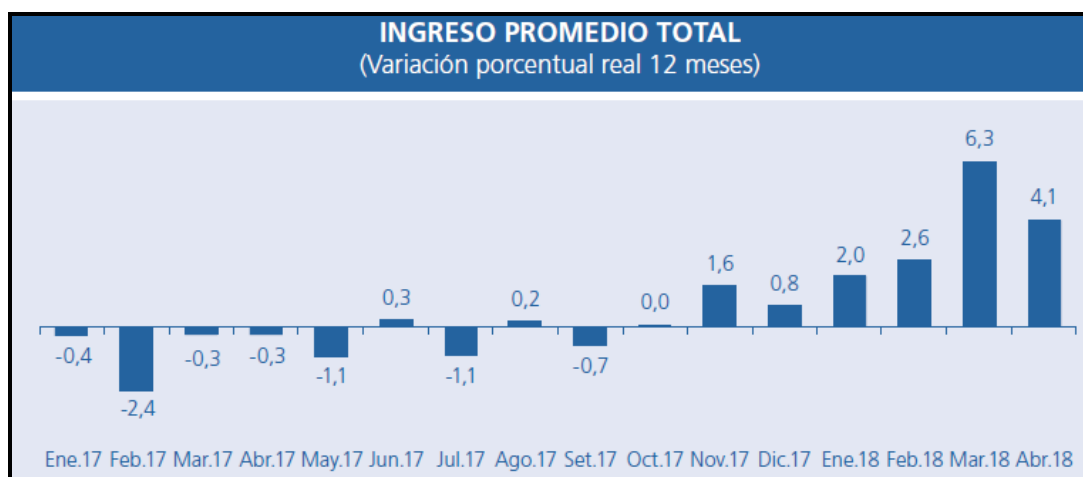


Figura 10. Evolución de la tasa de ingreso promedio total, por mes, 2017-2018, Perú.

Fuente: BCRP.

Los datos más relevantes del sector de bebidas no alcohólicas, se encuentran en el Estudio de Investigación Sectorial “Bebidas No Alcohólicas”, elaborado por PRODUCE (2014). Este estudio anota que, el 2014, la industria de bebidas no alcohólicas, representó el 0.2% del PBI y el 1.5% de la producción manufacturera total. (PRODUCE, 2014, p.12). Los indicadores relevantes de este sector, se muestran en la figura 11. La industria de bebidas no alcohólicas en el Perú, representa uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía, la tecnología, el transporte y comunicaciones, así como mueve otras industrias como las del azúcar, los químicos, los plásticos y los vidrios (PRODUCE, 2014, p.13).

Es importante destacar que el año 2005, la producción de bebidas gaseosas concentraba el 85% del volumen total de bebidas no alcohólicas; sin embargo, el 2014 la producción de bebidas gaseosas representó el 59% del volumen total de bebidas no alcohólicas, seguida por un 24% de agua de mesa y 17% de otras bebidas.

Este crecimiento en bebidas distintas a la gaseosa, responde a un cambio de patrón de consumo de la población, por bebidas sanas (PRODUCE, 2014, p.14-15), como muestra las figuras 11 y 12.

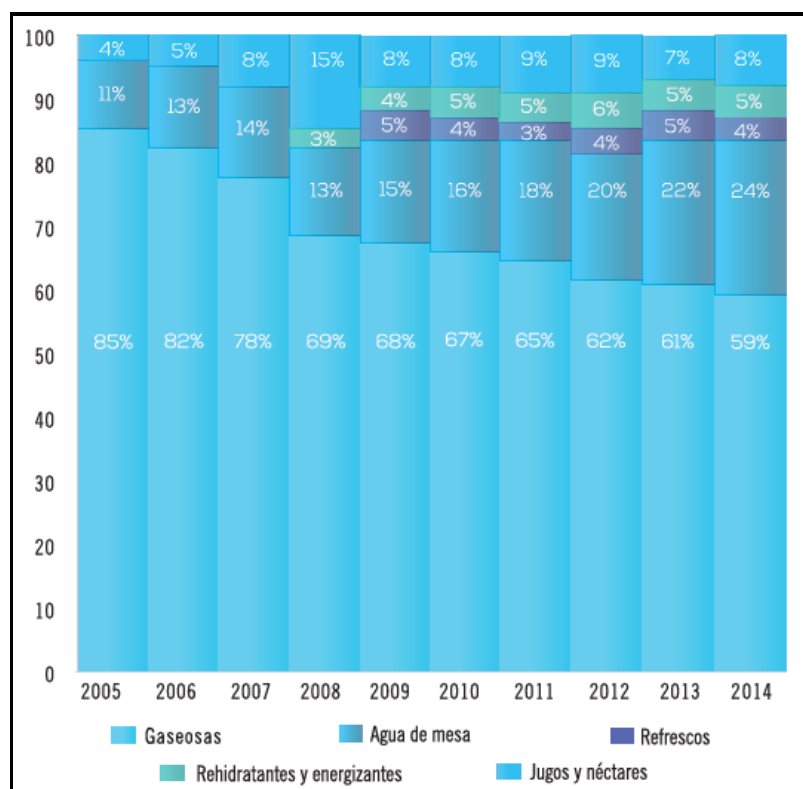


Figura 11. Evolución de la estructura de la industria de bebidas no alcohólicas, por categoría de productos, 2005-2014, Perú.

Fuente: Produce.

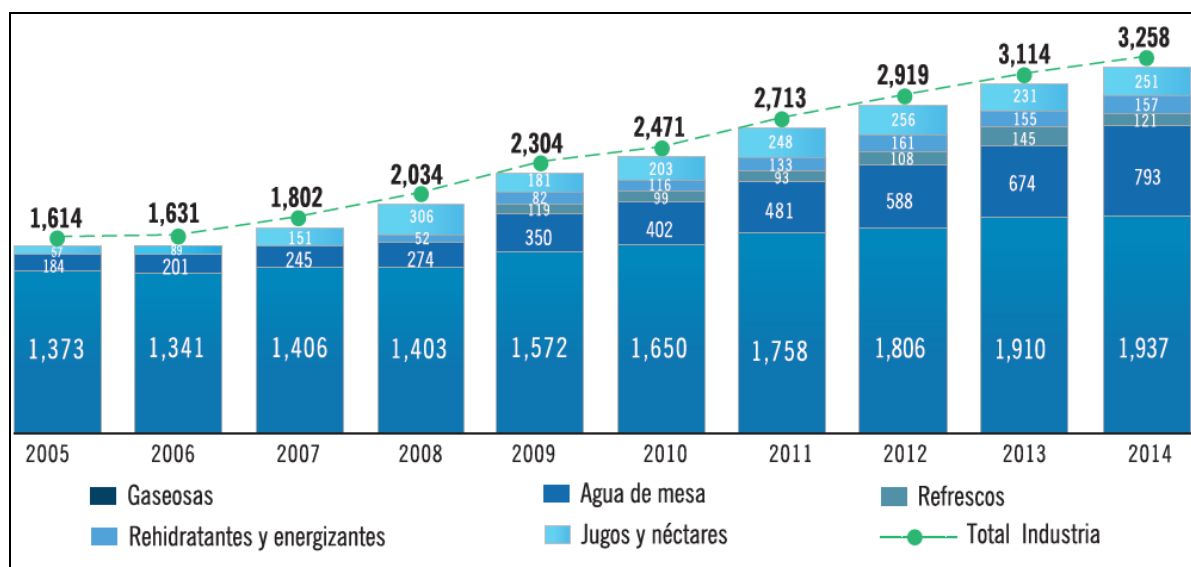


Figura 12. Evolución de la producción de bebidas no alcohólicas por categoría de productos, en millones de litros, 2005-2014, Perú.

Fuente: Produce.

Finalmente, la Sociedad Nacional de Industria (SNI) sintetiza los indicadores del sector en la figura 13, aunque se debe tener en cuenta que del 27% que representan los alimentos y bebidas en relación con el PBI total, menos del 5% corresponde a sólo a las bebidas (SNI, 2018, p.1-2).



Figura 13. . Indicadores importantes del sector de Alimentos y Bebidas, 2018, Perú.

Fuente: SNI.

El resumen del factor “E”, se presenta en la tabla 5. Se identifica, describe y analizan las variables y TENDENCIAS económicas, que impactan en el negocio en cuestión.

Tabla 5
Factores económicos y financieros para el Plan de Negocio de Quinua Riway

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Indicadores de PBI	Crecimiento a más del 4% en 2018 y 2019.	Incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos.	O
Indicadores de demanda interna	Crecimiento a más del 4% en 2018 y 2019.	Incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos.	O
Indicadores macroeconómicos	Bajo índice de déficit fiscal, menor al 3% para 2019.	En relación con la tendencia del PBI, incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos.	O
Indicadores macroeconómicos	Bajo índice de inflación, menor al 2% para 2019.	En relación con la tendencia del PBI, incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos.	O
Indicadores macroeconómicos	Reducción en los precios del grupo de alimentos y bebidas.	Reducción en los precios de los insumos para la elaboración de bebidas.	O
Indicadores macroeconómicos	Incremento del ISC a las bebidas con un contenido mayor a 6g/100 ml de azúcar.	Incremento de precios en las bebidas y caída en el volumen de ventas.	A
Indicadores macroeconómicos	Crecimiento del sector de manufactura no primaria mayor a 3.8% para el 2019	Incremento de la oferta de producción y comercio de alimentos.	O
Indicadores macroeconómicos	Crecimiento del sector de agrícola mayor a 4.1% para el 2019.	Incremento de la oferta de insumos para la elaboración de bebidas.	O
Indicadores macroeconómicos	Incremento en los niveles de empleo e ingresos formales en más del 4% para el 2019.	Incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos.	O
Indicadores sectoriales	Caída en la producción de bebidas gaseosas.	Incremento en el consumo de bebidas de bajo contenido calórico y/o saludables.	O
Inversión privada	Crecimiento a más del 5% en 2018 y 2019.	Incremento de la producción, comercio, consumo.	O
Indicadores económicos del sector de bebidas no alcohólicas.	Crecimiento global de la producción en los últimos 5 años / decaimiento en el último año.	Promoción de la Industria y la generación de empresas.	O/A

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En conclusión, la variación positiva en los indicadores macroeconómicos, como es el crecimiento del PBI, el crecimiento de demanda interna, el bajo déficit fiscal e inflación, el crecimiento del sector industrial y agrícola, el aumento de la producción y del empleo e ingresos formales, generan un buen escenario para el impulso de Quinoa Riway, en el periodo 2018-2019 y el futuro cercano, dada, asimismo, por la estabilidad en las políticas de promoción económicas y en los proyectos de inversión públicos y privados. Sin embargo, se debe analizar el impacto en costos por el incremento del ISC, así como el decaimiento en la producción, específica de bebidas en el último año, más ligado también a los indicadores macroeconómicos del presente y a los eventos naturales, desencadenados en el periodo pasado, que limitaron el gasto por consumo de la población.

2.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)

De acuerdo con los últimos datos del Censo nacional llevado a cabo el 2017, el Perú tiene una población total de 31'237,385 habitantes, de los cuales, el 49.2% son hombres y el 50.8%, mujeres. Asimismo, el 61.7% de la población total tiene entre 15 y 59 años. El mismo estudio anota que Lima cuenta con 9'485,405 habitantes (INEI, 2018, pp. 1-2).

Asimismo, el último informe de Consumo de Alimentos y Bebidas, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, nos indica que: “Las decisiones de consumo de las personas, están influenciadas por el estrato social al que pertenecen, las normas sociales dentro de ellas y sus relaciones con otros. Por otro lado, el consumo está afectado por varias restricciones como: bajos ingresos, no disponibilidad de infraestructura de bienes y servicios esenciales, falta de información, barreras sociales y el ambiente doméstico”. (INEI, 2012, p.13).

De manera análoga, el estudio del sector de Bebidas No Alcohólicas, elaborado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2014, p.37) indica que el consumo de este tipo de bebidas, se encuentra directamente relacionado con el nivel de ingreso de la población y que ambos indicadores, han ido en ascenso en los últimos años, como muestra la figura 14.

Este último estudio, también anota que las variables determinantes del consumo en la población son: (i) el clima, donde se considera que esta industria es “altamente estacional” y en cuyo caso se presenta un mayor consumo en el primer trimestre del año; (ii) el nivel socioeconómico, que anota que los niveles socioeconómicos bajos (C,D y E) tienen preferencia por el consumo de gaseosas, frente a los NSE A y B que optan por bebidas con menor contenido de azúcar, en concordancia con hábitos más saludables; (iii) el lugar de compra, donde destacan las bodegas, como lugares preferidos de compra (canal tradicional), aunque en los últimos años, las tiendas en grifos, han tenido un mayor crecimiento y son considerados como los canales importantes de distribución de jugos naturales (chía, semillas, frutas exóticas) y bebidas funcionales (PRODUCE, 2014, p. 38-40).

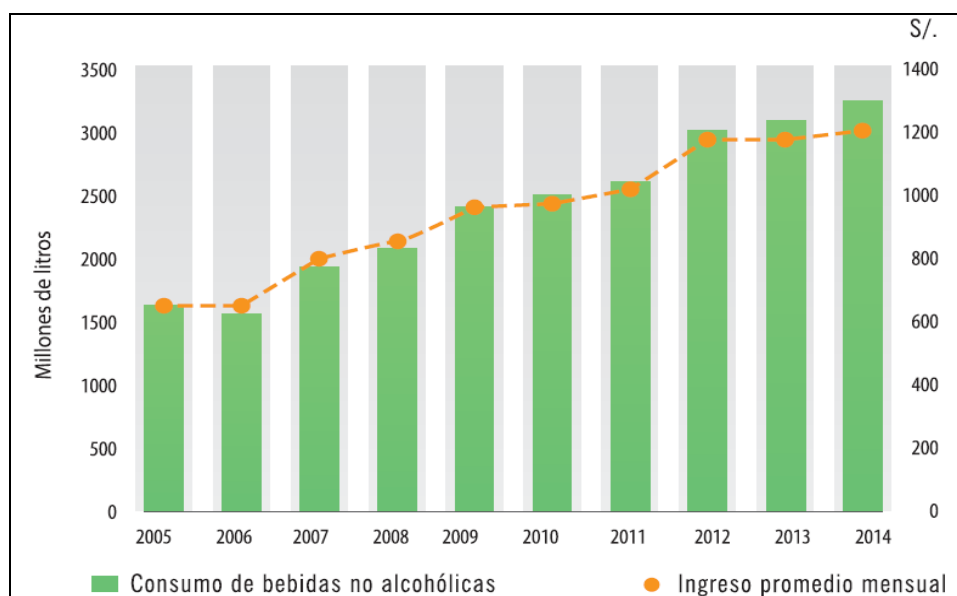


Figura 14.. Relación entre el consumo de bebidas y el ingreso de la población, 2005-2014.

Fuente: PRODUCE

En relación con el párrafo anterior, como se ha mencionado, la industria de bebidas no alcohólicas es altamente estacional; sin embargo, cabe destacar que en lo que respecta a los jugos y néctares, dentro de los cuales se encuentran comprendidas las bebidas funcionales y las RTD, no se presentan los picos de estacionalidad, que sí se presentan en las gaseosas y el agua de mesa, por lo que su producción y consumo, tienen una tendencia más uniforme en el año, como lo muestra la figura 15.

Por otro lado, en el ámbito urbano, existe un descenso en el consumo de bebidas gaseosas (-4%) frente al agua mineral y los refrescos (+10%) en el periodo comprendido entre el 2007 y el 2014. En el caso de la costa, “[se] registra el mayor consumo de jugos y néctares, algunos incluso en presentaciones Premium, que se venden en supermercados y tiendas de grifos.” (PRODUCE, 2014, pp. 43).

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los factores destacables es el del menor consumo de bebidas azucaradas, tendencia mundial que promueve la inversión en la producción de bebidas de bajo contenido calórico y de bebidas naturales, principalmente orientados a los NSE altos y a los canales modernos (p.ej. grifos y tiendas de conveniencia); así como la innovación en sabores y presentaciones. (PRODUCE, 2014, pp. 45).

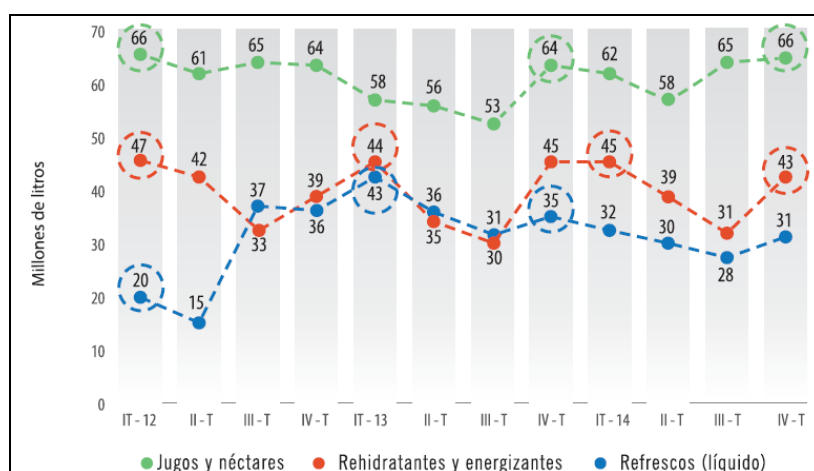


Figura 15. Estacionalidad de la producción de jugos y néctares, entre otras bebidas, trimestral 2012-2014.

Fuente: PRODUCE.

En relación con el consumo de productos saludables, como indica Becerra (2017, p.4) existe un incremento en la demanda de productos orgánicos; además que los consumidores peruanos pagan hasta 123% más por la compra de productos saludables, frente a los que no lo son. Del mismo modo, Becerra señala que existe una revalorización de los cereales andinos, entre los que destaca la quinua, por sus propiedades y beneficios para la salud. En la siguiente sección se analiza con más detalle las propiedades de la quinua.

El estudio de Montero y Romero (2017, p.6) para el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), indica que en Lima Metropolitana se venden las variedades de quinua blanca (de mayor demanda), roja y negra. Asimismo, “En lo que va del año, los precios mayoristas de la quinua Negra y Roja bajaron de precios en 5% y 3% respectivamente. Mientras que la quinua Blanca subió de precio en 3% (explicado por la mayor demanda).” Los precios promedio por variedad y por eslabón en la cadena de suministro se muestran en las figuras.

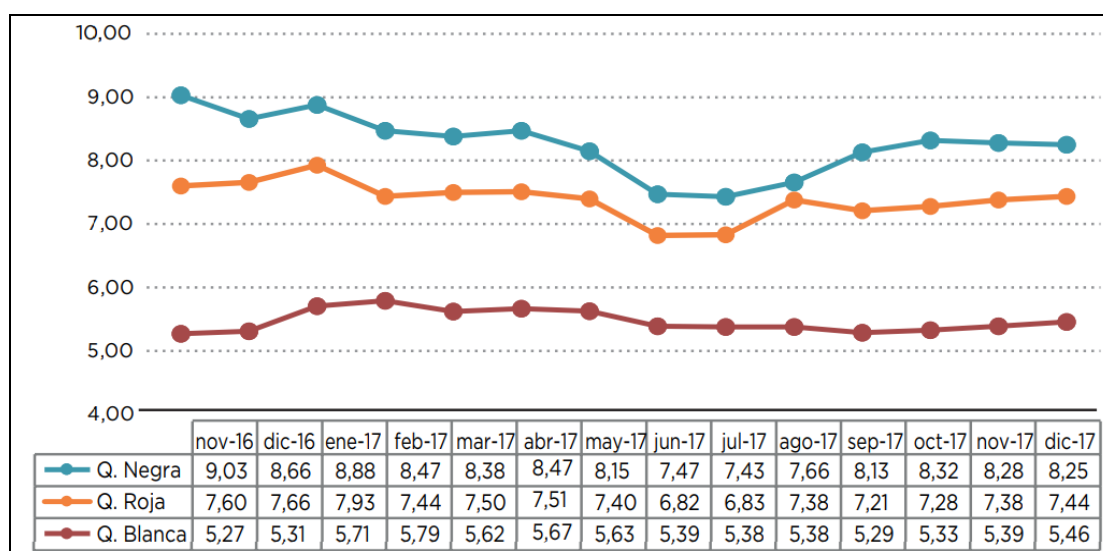


Figura 16. Precios mayoristas de la quinua en Lima Metropolitana

Fuente: MINAGRI, 2017.

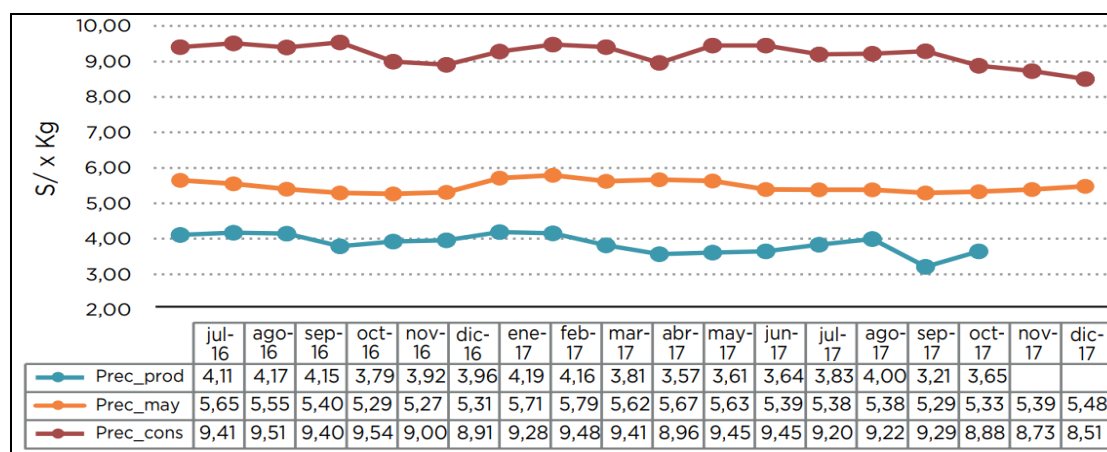


Figura 17. Precios de la quinua en Lima Metropolitana según eslabón en la cadena de suministro.

Fuente: MINAGRI, 2017.

En relación con las variables de consumo de la quinua, el portal gubernamental Quinoa.pe (Quinoa, 2017, p.1) muestra, como resultados de una encuesta en los hogares de Lima y Callao, que los sectores A y B el consumo alcanza el 79% de esa población. Asimismo, el consumo comprende el 82% de la población entre 18 y 31 años y 85%, entre 32 y 48 años. Con respecto a la frecuencia de consumo, un 45.4% indica que lo consume semanalmente; un 29.1%, quincenalmente; y un 15.1% mensualmente. Finalmente, un 49% anota que prepara bebidas a base de quinua.

De acuerdo con lo mencionado, los NSE más altos tienen mayor tendencia al consumo de bebidas saludables. Sin embargo, la preocupación por la salud no es una tendencia sólo en los niveles tradicionalmente más pudientes. Por este motivo, es importante destacar el trabajo de Fernando Arellano, en la determinación de los Estilos de Vida (EdV). Arellano (2017, p.15) hace esta mención sobre los EdV: “Los EdV son una forma de agrupar a los individuos, que se parecen en su manera integral de pensar y comportarse.

Esta clasificación va más allá del “ser” (hombre o mujer, joven o viejo, etcétera), o del tener (rico o pobre, A, B o C, etcétera), pues el EdV, demota a la persona integral en su manera de pensar y en su conducta, aunque toma en cuenta las otras variables para el establecimiento de grupos”.

Los EdV definidos por Arellano (2017, p.20-21) y los porcentajes de su representación en el Perú se muestran en la figura 18.

En relación con el presente estudio, de este grupo se pueden distinguir:

- Los sofisticados, que representan el 9% de la población en el Perú, de género mixto; y de los que se puede destacar, que es el grupo que tiene mayores ingresos que el promedio, son modernos y valoran mucho la imagen personal, son innovadores y cazadores de tendencias y valoran mucho el servicio y la calidad.

- Las modernas, que representan el 27% de la población en el Perú, compuesto netamente por mujeres; y de las que se puede destacar su búsqueda por la realización personal y familiar, por mantenerse arregladas y en forma, así como que son abiertas a las nuevas ideas y gustan de salir de compras. Figuras 19 y 20

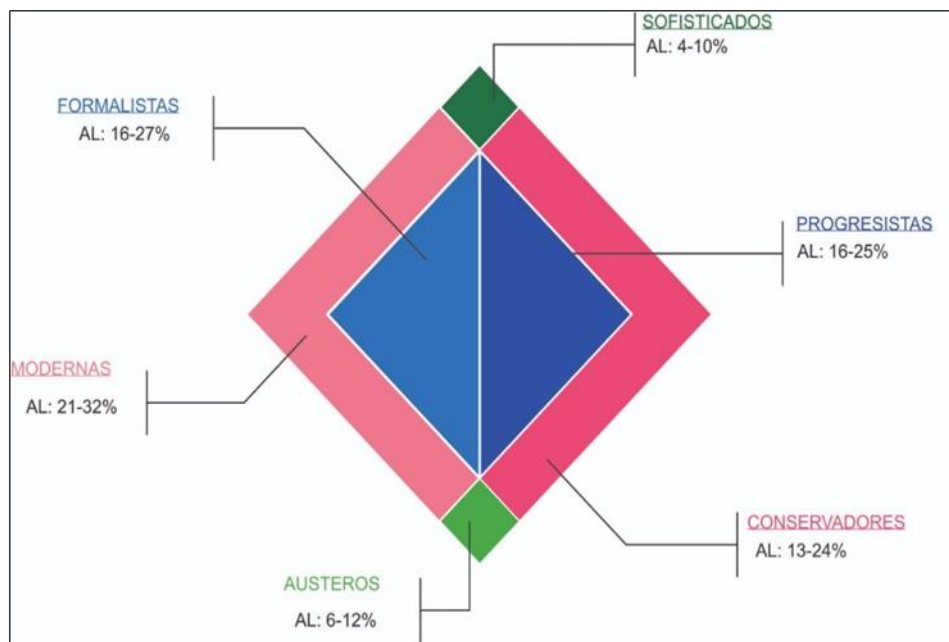


Figura 18. Estilos de Vida (EdV) en el Perú. Adaptado de Arellano, 2017.

Fuente: MINAGRI, 2017.

En relación con el presente estudio, de este grupo se pueden distinguir:

Adicionalmente, Arellano (2017, p.63) hace una subdivisión en cada EdV, de modo que estos “[...] se dividen entre “Pudientes”, que son quienes pueden asumir de manera consistente sus gastos familiares, y los “Modestos”, que tienen limitaciones para realizar gastos no indispensables [...]”. De acuerdo con esta subdivisión, las figuras muestran los porcentajes de Pudientes y Modestos entre los Sofisticados y Modernas, para una mejor segregación de los EdV de mayor enfoque en el presente análisis.

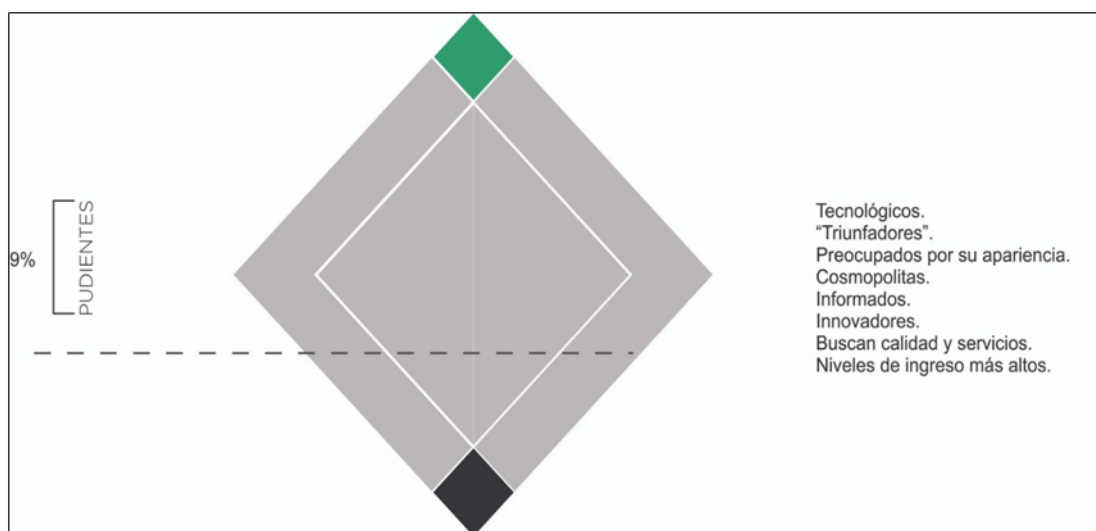


Figura 19. "Sofisticados" y sus características, en el Perú.

Fuente: Arellano, 2017.

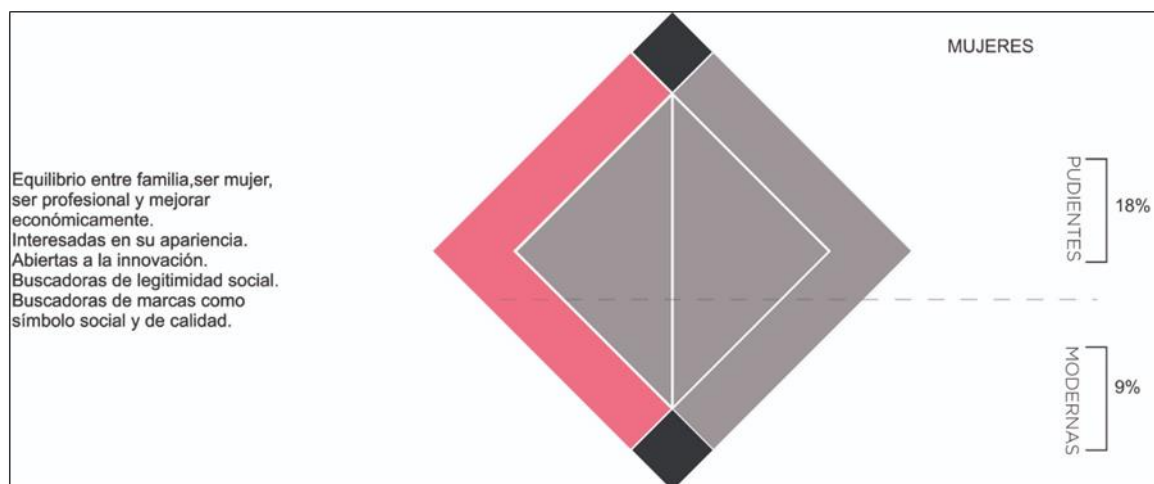


Figura 20. "Modernas" y sus características, en el Perú

Fuente: Arellano, 2017.

Por otro lado, Arellano (2017, p.103) realiza un análisis de los criterios para la compra de productos alimenticios, de acuerdo con los EdV. En este caso, se determina que los Sofisticados, tienen preferencias por productos saludables y de marca, mientras que las Modernas, también prefieren los productos saludables, aunque también destacan el precio.

Asimismo, entre los lugares preferidos de compra por parte de los Sofisticados y Modernas, se encuentran las bodegas, tiendas y supermercados (Arellano, 2017, p. 114); y ambos EdV, tienen preferencia por los mensajes racionales, que muestran la eficacia del producto (Arellano, 2017, p. 122).

Finalmente, Arellano (2017, p. 148) anota que los EdV Modernos (Sofisticadas y Modernas), continuarán creciendo en el tiempo en una tasa mayor al 1% anual en promedio.

El resumen del factor “S” se presenta en la tabla 6. Se identifica, describe y analizan las variables y TENDENCIAS sociales, que impactan en el negocio en cuestión.

Tabla 6

Factores sociales, culturales y demográficos para el Plan de Negocio de Riway

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Indicadores socioculturales	Decisiones de compra y consumo influenciados por el nivel de ingresos / estrato social	Mayor consumo de bebidas sofisticadas por estratos sociales altos	O
Determinantes del consumo	Preferencia de consumo de bebidas saludables por los NSE A y B	Incremento en las ventas de productos saludables en NSE A y B	O
Determinantes del consumo	Expansión de tiendas de cercanías y tiendas en grifos, escogidos como canales preferidos para la distribución de jugos naturales	Incremento en las ventas de jugos saludables y naturales en tiendas de cercanías y tiendas de grifos	O
Determinantes de consumo	Poca variabilidad de la estacionalidad en el segmento de jugos y néctares	Uniformidad en las ventas en el transcurso del año y mantenimiento de los pronósticos económicos y financieros	O
Indicadores de consumo	Caída en la producción de bebidas gaseosas y aumento en agua y refrescos	Incremento en el consumo de bebidas de bajo contenido calórico y/o saludables	O
Indicadores de consumo	Incremento en la demanda de productos naturales y/u orgánicos	Incremento en las ventas de bebidas a base de productos naturales y/u orgánicos	O
Indicadores de consumo	Revalorización de los cereales andinos	Incremento en las ventas de bebidas a base de quinua	O
Indicadores socioeconómicos	Incremento en el precio de la quinua blanca en 3% por la mayor demanda	Variabilidad en el precio de los insumos de acuerdo con la demanda	A
Indicadores socioeconómicos	Brecha alta y generalmente estable entre el precio del consumidor y de mayorista en relación con la quinua	Conveniencia de compra a los mayoristas por mejores precios	O
Indicadores de consumo	Preferencia de productos saludables por los EdV sofisticados y modernas	Incremento en las ventas de productos saludables para los EdV sofisticadas y modernas	O
Indicadores socioculturales	Crecimiento de los EdV modernos en más del 1% anual	Incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos orientados a los EdV modernos	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En conclusión, los indicadores sociales muestran la fuerte preferencia en el consumo de alimentos saludables, por parte de los consumidores de EdV moderno, lo que valida la variable de segmentación de Quinoa Riway. Del mismo modo, existe una fuerte revalorización de los cereales andinos y las superfrutas de origen peruano, con tendencia al consumo de insumos naturales y orgánicos, lo que también forma parte de la propuesta de valor de Quinoa Riway. Se debe tener en cuenta el incremento en el precio de la quinua blanca, debido a la mayor demanda, aunque la tendencia muestra poca variabilidad en los precios promedio de los años anteriores, lo que también está ligado al indicador de producción, en aumento analizado en el factor económico del subcapítulo anterior.

2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

Como se menciona en estudio del sector de Bebidas No Alcohólicas, elaborado por el Ministerio de la Producción: “El crecimiento de la demanda por bebidas funcionales y a base de ingredientes naturales, ha venido impulsando la creación de nuevos productos en Latinoamérica. [...] Sin embargo, en el mercado peruano, la inversión en innovación y lanzamiento de nuevos productos, aún es muy limitado, especialmente para las empresas de menor tamaño” (PRODUCE, 2014, p.102).

Es importante comenzar, haciendo el análisis de los alimentos y bebidas funcionales, así como los diversos tipos de bebidas, que pueden contener insumos naturales, orgánicos y/o saludables.

De acuerdo con Barbera (INUTCAM, 2008, p. 13), se considera que un alimento funcional es “[...] todo alimento que, además de su valor nutritivo, aporta algún efecto añadido y beneficioso para la salud, que va más allá de la estricta nutrición, y que puede ser preventivo o terapéutico”.

Fuentes y Acevedo (2015, p.141-142), definen a los alimentos funcionales como “[...] aquellos que contienen componentes biológicamente activos, que ejercen efectos beneficiosos y nutricionales, básicos en una o varias funciones del organismo y que se traducen en una

mejora de la salud o en una disminución del riesgo de sufrir enfermedades”. Estos autores complementan su estudio anotando que “[...] el diseño y el desarrollo de estos alimentos, requieren estrategias para la definición y optimización; ya sea mediante el aumento de la proporción de aquellos, que exhiben efectos beneficiosos o bien limitando el contenido de otros, que tienen consecuencias negativas para la salud [...]”.

Por otro lado, Fallourd y Viscione (Paquin, 2009, p.30), define a la bebida funcional como aquella bebida que es usualmente formulada mediante la adición de ingredientes funcionales y/o mediante la reducción en los niveles de los ingredientes considerados como menos saludables como por ejemplo el azúcar o la grasa.

Asimismo, Lottfy (2015, p. 7) anota que una bebida funcional es aquella bebida que es no alcohólica e incluye en su formulación ingredientes, tales como hierbas, vitaminas, minerales, aminoácidos o frutas y verduras adicionales (figura).

Del mismo modo, Aranceta (OMC, 2011, p. 17-18) clasifica a los tipos de alimentos funcionales, entre lo que se resalta:

- Alimentos o bebidas naturales.
- Alimentos o bebidas a los que se ha añadido un componente (p.ej.: omega-3, fibra, etc.).
- Alimentos o bebidas a los que se ha reducido un componente (p.ej. sin azúcar, sin lactosa, etc.).
- Alimentos o bebidas en los que se ha variado la naturaleza de uno o más componentes (p.ej. leche con fitoesteroles).
- Alimentos o bebidas que reúnen más de una de las características mencionadas anteriormente.



Figura 21. Las bebidas funcionales incluyen en su formulación ingredientes tales como hierbas, vitaminas, minerales, aminoácidos o frutas y verduras adicionales.

Como menciona Urrialde (2014, p.44): “Hoy sabemos que muchos alimentos tradicionales, como frutas, verduras, etc., contienen componentes que pueden resultar beneficiosos para la salud. En concreto destaca la funcionalidad de alimentos con determinados minerales, vitaminas, ácidos grasos o fibra. A partir de éstos, la evolución del desarrollo de la nutrición, ha permitido con el paso del tiempo el innovar en el campo de los nuevos conceptos de alimentos y bebidas que incorporan algunos de estos componentes beneficiosos para la salud, permitiendo aportar un valor añadido extra que, en muchas ocasiones por el tipo de vida que llevamos en los países desarrollados, la alimentación actual o, mejor dicho, la dieta actual conlleva determinados desajustes nutricionales; además, estos nuevos aspectos de la mejora o modificación de los alimentos, pueden favorecer el bienestar, aparte de saciar el apetito o calmar la sed.”

En relación con las preferencias de los alimentos y bebidas funcionales, se anota que “[...]la tendencia que más marca esta industria, es el deseo del consumidor de obtener alimentos e ingredientes, que son funcionales de forma natural, de manera que éste se configura como el principal impulsor de las estrategias de innovación en el mercado de alimentos y bebidas saludables.” (Gestión, 2018, p.1). Asimismo, Miranda (2018, p.1), nos

indica que “el cuidado personal también será una prioridad para muchos consumidores este 2018, y eso incluye, la elección de alimentos y bebidas que satisfagan necesidades nutricionales, físicas y emocionales”; a su vez, anota que las tendencias de los consumidores, apuntan a productos con insumos naturales, con el menor grado de procesamiento y con el mayor grado de sinceridad y detalle en la información de sus ingredientes.

Por otro lado, en la actualidad se usa el término “super-alimentos” para definir a aquellas frutas, verduras, cereales, entre otros alimentos, que presentan alta densidad nutricional, lo que significa que son bajos en calorías y de alto contenido en nutrientes y fibras (Groves, 2012, p.8).

En función del presente estudio, se destaca en valor nutricional de la quinua, por sus propiedades y beneficios para la salud. Como señala el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2015, p. 39), la quinua presenta un alto valor nutricional, “[...] destacándose el hecho de que las proteínas de la quinua, reúnen todos los aminoácidos esenciales en un buen balance, al mismo tiempo que sus contenidos grasos, están libres de colesterol”. Los valores nutricionales de la quinua en comparación con otros alimentos básicos, se muestran en la figura 22. Se observa que la quinua tiene un contenido de proteína, relativamente alto en comparación con los otros cereales comunes.

	Quinua	Frijol	Maíz	Arroz	Trigo
Energía (Kcal/100g)	399	367	408	372	392
Proteína (g/100g)	16.5	28.0	10.2	7.6	14.3
Grasa (g/100 g)	6.3	1.1	4.7	2.2	2.3
Total Carbohidratos (g/100g)	69.0	61.2	81.1	80.4	78.4

Figura 22. Contenido de macronutrientes en la quinua y otros aumentos por 100g de peso seco.

Fuente: IICA, 2015.

Asimismo, la quinua posee compuestos fenólicos (bioactivos), que han sido investigados, para evaluar sus propiedades beneficiosas, contra enfermedades como el

cáncer., cardiovasculares o degenerativas; en este sentido, se resalta que “[...] Los compuestos fenólicos más importantes de los cereales, son los ácidos fenólicos alkilresorcinoles y flavonoides, estos fitoquímicos en los granos enteros, son complementarios a los de las frutas y verduras, cuando se consumen en conjunto”. (IICA, 2015, p. 52). Por otro lado, el IICA (2015, pp. 54-55) anota que la “La quinua podría ser incluida en dietas para ayuda alimentaria, donde aportaría una buena calidad de proteína y grasas, contiene fibra necesaria para una buena función gastrointestinal [...]”.

Asimismo, se hace mención de que es necesario de que la quinua, se fortifique con vitaminas y minerales, para que se considere un alimento completo. Finalmente, hace mención de: “La variedad Negra Collana, podría ser usada en alimentos, en los que se quiere aumentar el contenido de fibra dietaría, por ejemplo, barras nutritivas y cereales de desayuno. Esta variedad aporta también el mayor contenido de hierro, y añadiría este importante mineral en los productos ricos en fibra. En general, contenido de calcio, hierro, magnesio y zinc en quinua es mayor que el contenido de estos minerales en cereales comunes como el trigo, arroz y maíz. La quinua podría aportar estos minerales nutricionalmente importantes, en la dieta de niños, mujeres embarazadas y ancianos”.

Como se ha indicado, la quinua se debe complementar con frutas y verduras para incrementar sus beneficios, en relación con la nutrición. Entonces, es importante hacer mención de las “superfrutas”.

Sin embargo, para la elaboración de bebidas saludables, existen muchos desafíos por superar. Uno de ellos, irónicamente, se da por el uso de los ingredientes funcionales, que tienen muchos beneficios, pero que usualmente no saben muy bien. Por ejemplo, cuando se prueba la reducción del azúcar; además de agregar ingredientes funcionales, también se pueden generar sabores amargos y metálicos, así como un dulce persistente de edulcorantes de alta potencia, lo cual resulta en algo no deseable (Butler, 2018, p.1).

Kemp y Lindley (Paquin, 2009, p.98-121), anotan que la remoción de azúcar convencional (sacarosa) y su reemplazo por edulcorantes de alta potencia, frecuentemente introduce una serie de alteraciones sensoriales, como, por ejemplo, la reducción de la sensación al paladar o la distorsión en los sabores de los componentes; esto ligado a las dificultades técnicas de la solubilidad y estabilidad de algunos edulcorantes. Asimismo, hacen mención del uso de la goma xanthan, en la elaboración de bebidas bajas en calorías, como un polisacárido, que puede mejorar la sensación al paladar. Del mismo modo, anotan el uso de mezclas de azúcares y edulcorantes, para la reducción de los sabores metálicos o amargos en los preparados.

Finalmente, en relación con las propuestas de edulcorantes naturales, analizan a los glucósidos de esteviol, provenientes de la estevia natural, como potentes edulcorantes (300 veces más dulce que la sacarosa), de amplio uso mundial, pero que presenta algunos problemas asociados a la sensación de sabores amargos, así como a una característica inusual, por la cual, la primera dosis resulta mucho más dulce que las subsecuentes, por lo que dificulta la elaboración de bebidas de forma satisfactoria.

En líneas generales, la innovación en las bebidas, se puede promoverse en los siguientes campos:

- La reducción del contenido de azúcar y/o de edulcorantes de alta potencia,
- El aumento de jugo de frutas que también conduce a la reducción de azúcar.
- Uso de alimentos funcionales y/u orgánicos,
- Sobre las innovaciones en los procesos de elaboración de bebidas, se hace mención del análisis de PRODUCE (2014, pp. 92-95) en las siguientes áreas de mejora y/o investigación:
 - Suministro de agua. Existen tendencias de mejora en los procesos de filtración, la reducción de alcalinidad y la desinfección. También el uso de agua mineral o de manantial.

- Elaboración de jarabe. Como se ha mencionado, la tendencia se encuentra en la reducción del azúcar y los edulcorantes y la búsqueda de soluciones naturales, en el uso de colorantes, acidulantes, conservantes, entre otros.
- Llenado, cerrado, etiquetado. Diferentes proveedores del mercado ofrecen alternativas de máquinas muy sofisticadas, de alta velocidad de producción y precisión, así como la generación de menos desperdicios y ahorro de energía.
- Almacenamiento, transporte y distribución. La automatización y la robótica, han permitido la generación de soluciones sofisticadas, precisas y de ahorro de tiempo, así como ergonómicas, para todos los sistemas de transporte, encajonado, embalado y almacenamiento en la Planta de producción.

El diagrama productivo convencional para la elaboración de bebidas no alcohólicas, se muestra en la figura 23.

Finalmente, a partir de datos comparativos internacionales, el porcentaje de empresas que han realizado innovaciones tecnológicas en el Perú, es de alrededor del 50% (figura 24), lo que refleja una fuerte competencia en el mercado, que obliga a aumentar constantemente la eficiencia en los procesos operativos. Otra interpretación de este nivel tecnológico, es que este tipo de innovación, posee efectos directos positivos sobre las ventas, en contraposición con la inversión en procesos adicionales u otras innovaciones, que tienen menores efectos sobre esta variable.

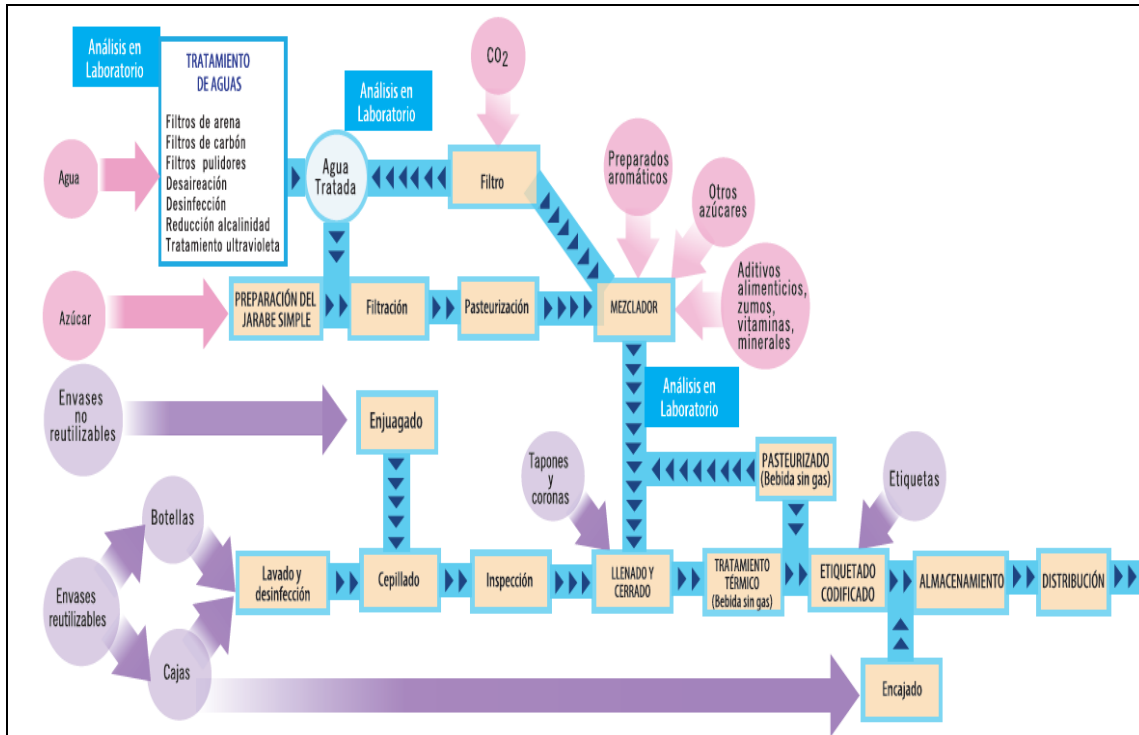


Figura 23. Diagrama productivo convencional para la elaboración de bebidas no alcohólicas

Fuente: PRODUCE, 2014.

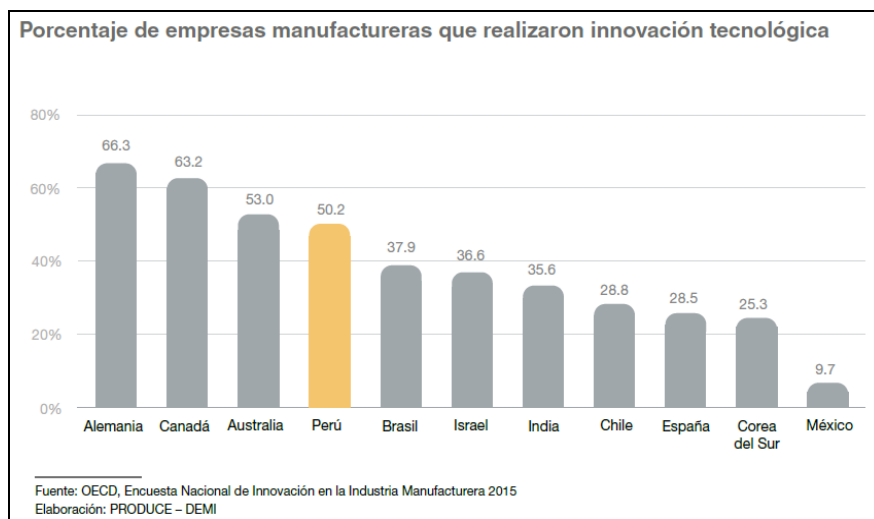


Figura 24. Porcentaje de empresas que realizan innovación tecnológica en países de OCDE y Perú.

Fuente: PRODUCE.

El resumen del factor “T”, se presenta en la tabla 7. Se identifica, describe y analizan las variables y TENDENCIAS tecnológicas, que impactan en el negocio en cuestión.

Tabla 7
Factores tecnológicos y científicos para el para el Plan de Negocio de Riway

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Innovación tecnológica	Mayor preferencia de consumo de bebidas funcionales.	Incremento de la producción, comercio, consumo de bebidas funcionales.	O
Innovación tecnológica	Mayor preferencia de consumo de productos con el menor grado de procesamiento industrial.	Descenso de la producción, comercio, consumo de bebidas con alto grado de procesamiento industrial	A
Innovación tecnológica	Mayor preferencia de consumo de super-frutas.	Incremento de la producción, comercio, consumo de bebidas que contienen super-frutas.	O
Innovación en bebidas	Cambio de sacarosa por edulcorantes de alta potencia.	Cambios en el sabor natural (introducción de sabores químicos) en las bebidas.	A
Innovación en las bebidas	Mejores procesos para reducir la alcalinidad y aumentar la desinfección en el agua.	Mejora de la calidad del producto.	O
Innovación en las bebidas.	Reducción de azúcar y edulcorantes en los jarabes.	Oferta de soluciones naturales en los insumos (colorantes, preservantes, etc.).	O
Almacenamiento, transporte y Distribución.	Incremento y accesibilidad a soluciones de automatización y robótica.	Oferta de equipos para incremento de la calidad y rentabilidad de la operación.	O
Innovación tecnológica.	Innovación tecnológica en alrededor de 50% de las empresas locales.	Incremento en las ventas.	O
Innovación tecnológica.	Innovación tecnológica en alrededor de 50% de las empresas locales.	Fuerte competencia en el mercado que obliga a incrementar constantemente la eficiencia.	A

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En conclusión, las preferencias de los consumidores y las tendencias, en el desarrollo e innovación de productos, se centran en el suministro de bebidas funcionales, con muy bajo contenido de azúcar, o con su sustitución por edulcorantes de alta potencia, y con el uso de

superfrutas, lo que se encuentra de acuerdo, con la propuesta de valor, para la formulación de Quinoa Riway. Sin embargo; se debe tener en cuenta, la preferencia por consumo de bebidas, con el menor grado de procesamiento industrial o refrescos artesanales, así como la introducción de sabores químicos en la bebida, lo que representan amenazas para el presente Plan. Asimismo, aunque en términos globales, existe un gran avance tecnológico en la producción de bebidas, que permiten incrementar la eficiencia y productividad en las empresas, en el país la innovación, sólo alcanza al 50% de las empresas, lo que puede constituir una amenaza, en términos de cumplimiento en plazos de entrega, en la calidad del productos y en el manejo de residuos, por lo que se tienen que considerar, las mejores prácticas de manufactura del medio local, para la producción de Quinoa Riway.

2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

En la actualidad, existe una tendencia creciente en la preocupación o toma de consciencia de la sociedad, por el medio ambiente y el impacto ambiental. En este sentido, se ha desarrollado el concepto de desarrollo sostenible o sostenibilidad. Como anotan Gómez y Díaz (2013, p.7): “El concepto de “Desarrollo Sostenible”, respondió en sus inicios a la necesidad de considerar el vínculo, entre el crecimiento económico y sus efectos más o menos inmediatos sobre el medio natural. No se trata de un conflicto que pudiéramos considerar como nuevo. Realmente, sus orígenes, se remontan a las primeras fases del desarrollo de la agricultura. Lo nuevo es la magnitud y extensión, que alcanzó el mismo en la segunda mitad del siglo XX, que condujeron a una preocupación creciente, sobre sus efectos futuros y la propia supervivencia de la especie humana”.

El mismo concepto es aplicado al ámbito industrial, en el cual hablamos de “industria sostenible” o “industria verde”. En este sentido, Buczko y Fernández (2015, p. 4) realizan la siguiente descripción: “Industria verde: se refiere a cualquier actividad o concepto que busca aumentar el grado, en que los procesos de la industria manufacturera cumplen con las normas

ambientales, y profundizan su integración en una economía circular. Así, la industria verde tiene como objetivo, la integración de las consideraciones ambientales, climáticas y sociales en las operaciones de las empresas. La industria verde, utiliza esquemas que son eficientes en la utilización de recursos y energía; bajos en carbono y desechos; y libres de contaminación.”

La descripción anterior, es presentada en el estudio “Perú: La transición hacia una industria verde. Perspectivas de la industria manufacturera”; en el cual, los autores realizan un análisis del uso los recursos naturales en el país (Buczko y Fernández, 2015, pp. 9-13). Según ello se puede hacer mención de:

- El Perú muestra un desempeño bajo en función del índice de desempeño ambiental, el cual, mide el rendimiento en relación, con la protección de la salud frente al daño ambiental y la protección de los ecosistemas (figura 25).
- El uso del agua, es principalmente para la actividad agrícola (87.7%), y sólo un 0.9% para la actividad industrial.
- Existe una alta deforestación de bosques, pero también iniciativas de reforestación, las cuales, han promovido un crecimiento promedio de 3%, por año en esta actividad.
- Las principales fuentes de energía, se basan en la hidroenergía y en el uso del gas natural, contando con grandes reservas de este último elemento. La industria consume cerca del 18% de la oferta energética del país.

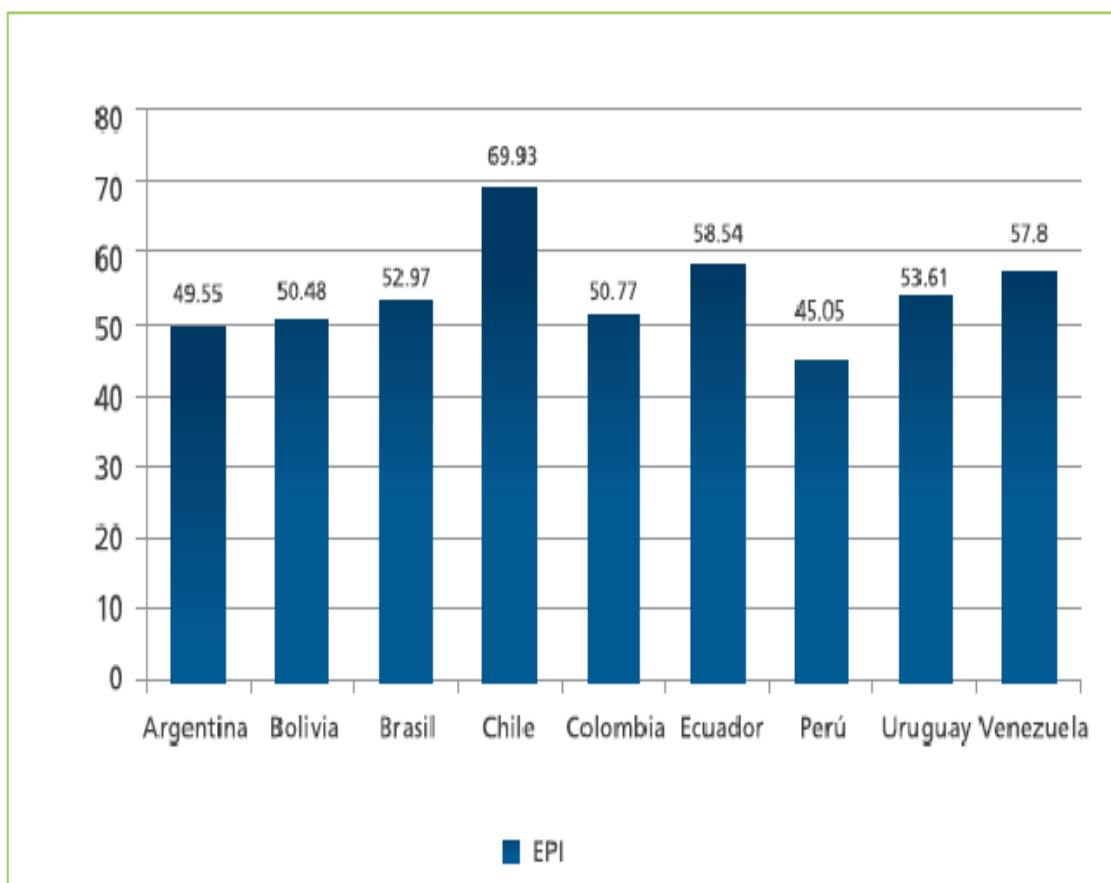


Figura 25. Índice de desempeño ambiental en países de LATAM.

Fuente: PAGE.

En la actualidad, existe un trabajo de coordinación interinstitucional, orientado a la producción sostenible, donde se encuentran el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL), El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), entre otros.

Entre las políticas propuestas por estos entes, cabe destacar las de financiamiento. Como anota Buczko y Fernández (2015, p. 25): “Los esfuerzos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), hacia una industria sostenible; están dirigidos en varios frentes de política pública, mediante la información para mejorar las condiciones de financiamiento de los proyectos. Ello se lleva a cabo, a través de la capacitación a los funcionarios de los bancos, para las estimaciones de los perfiles de sostenibilidad de las empresas, la evaluación de los

créditos, que consideren el desarrollo de infraestructura sostenible (ISO) y la gestión de residuos sólidos.

De la misma manera, se hace uso de la promoción en las ventanillas de los bancos (unidades verdes), tanto a nivel de la oferta (capacidad de los bancos), como de la demanda (créditos, garantía, capacitación a los industriales, eficiencia energética, reducción en el perfil las tasas de interés, incremento de la capacitación)”

Por otro lado, es importante hacer mención del Biocomercio. Como señala Vaca (PROMPERU, 2017, pp. 3-4), “[...] el término Biocomercio se refiere al conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios, derivados de la biodiversidad nativa (especies, recursos genéticos y ecosistemas), bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica”.

Entre los principios del biocomercio (MINAM, 2015, p.8) se destaca:

- La conservación de la biodiversidad.
- El uso sostenible de la biodiversidad.
- La distribución justa y equitativa de beneficios.
- La sostenibilidad socio-económica.
- El cumplimiento de la legislación nacional e internacional.
- El respeto de los derechos de los actores involucrados.
- La claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos.
- El uso de productos naturales y orgánicos.

La promoción del Biocomercio, se debe a la creciente demanda de productos con “estándares ambientales, sociales, culturales y saludable”, así como a la creciente voluntad política, para el desarrollo sostenible y el correspondiente apoyo del sector privado. (PROMPERU, 2017, p. 5).

Otro punto importante en relación con el presente estudio, es el de los envases y empaques. De acuerdo con Mintle Group (IA, 2018a, p. 70), “ante la decisión de compra de una bebida, el envase es el que obtiene el mayor efecto en el proceso de decisión de compra”. Asimismo, el consumidor actual, demanda envases que conserven la calidad y potencialidad del producto, del mismo modo que se encuentren, acorde con iniciativas de sostenibilidad y reciclaje. En este sentido, se hace mención de que los envases de cartón y vidrio, tienen preferencia por sus características de conservación de las cualidades de las bebidas, además de ser materiales reciclables.

Desde el punto de vista ecológico, Jara (IA, 2018a, pp. 56-57) anota que el envase más amigable, con el medio ambiente es el de hojalata, seguido por el de aluminio, debido a su menor tiempo relativo de degradación, frente a los otros materiales y por el mayor porcentaje de contenido reciclado, en los envases elaborados a partir de estos materiales (tabla 8).

Tabla 8
Porcentaje de reciclaje y tiempo de degradación de diversos materiales usados para envases.

Material del envase	Porcentaje de reciclaje	Tiempo de degradación (años)
Hojalata	72%	1 a 15
Aluminio	67%	350 a 400
Plástico (PET)	31%	500 a 1000
Cartón aséptico	7%	N/D
Vidrio	33%	1000 a más

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, Povea (2015, pp. 221-222), anota que las latas de metal, se adecuan preferentemente al proceso de esterilización, brindando una mayor vida útil a los jugos,

aunque el vidrio, también se puede someter a ese proceso y es el material preferido en las bebidas.

Del mismo modo, en el Estudio de Investigación Sectorial “Bebidas No Alcohólicas”, elaborado por PRODUCE (2014, p.97), se anota que el vidrio “[...]es el soporte ideal para todo tipo de alimentos y bebidas, porque es inerte, aséptico, transparente, versátil, hermético, higiénico, [...], añade prestigio e imagen al producto, es reutilizable y reciclable”.

El resumen del factor “E”, se presenta en la tabla 9. Se identifica, describe y analizan las variables y TENDENCIAS tecnológicas, que impactan en el negocio en cuestión.

Tabla 9
Factores ecológicos y ambientales para el Plan de Negocio de Riway

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Indicadores medioambientales	Incremento en la preocupación por el medioambiente y el impacto ambiental.	Transición hacia la “Industria verde”.	O
Indicadores medioambientales	Índice de desempeño ambiental bajo.	Baja competitividad en términos del cuidado del medio ambiente.	A
Indicadores medioambientales	Alta disponibilidad de recursos hídricos para consumo y generación de energía.	Costos bajos de agua y energía verde.	O
Financiamiento	Incremento de iniciativas de financiamiento para propuestas sostenibles.	Mayor acceso al crédito y mejores ofertas.	O
Tendencias medioambientales	Promoción del biocomercio.	Desarrollo sostenible y promoción de productos naturales, saludables y amigables con el medio ambiente.	O
Empaques ecoamigables	Uso de los empaques ecoamigables.	Mayor aceptación del consumidor.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En conclusión, existe una tendencia creciente para la transición a una “Industria Verde”, y para el desarrollo sostenible y promoción de productos naturales, saludables y amigables con el medio ambiente, parámetros tomados en cuenta en Quinoa Riway. Asimismo, la tendencia también promueve el financiamiento, para los negocios eco-amigables, lo que representa una oportunidad para Quinoa Riway.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que, en la actualidad, existe baja competitividad en términos del cuidado del medioambiente, lo que podría significar una amenaza relacionado, con los costos superiores, frente a otras propuestas de valor, que podrían no optar por asumir gastos relacionados a la sostenibilidad, y que podrían impactar en el margen de las ventas de Quinoa Riway.

Al finalizar con el análisis PESTE, se ha podido identificar las principales oportunidades y amenazas que giran alrededor del presente proyecto, y que corresponden a los factores determinantes o clave, para el éxito, identificados en el proceso de la evaluación externa. De acuerdo con D’Alessio (2015, pp. 119-121), es importante depurar la lista de factores, para evitar repetición de conceptos, asignar los pesos y calificaciones, a cada factor y tener en cuenta, que no es recomendable contar con más de 20 factores, para no aumentar la subjetividad del análisis. Posteriormente, se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que tiene como resultado la ponderación de pesos y calificaciones de cada factor determinante analizado. En este sentido, a continuación, se presenta la tabla depurada y reordenada de oportunidades y amenazas, que se tomará en cuenta para el presente estudio.

Tabla 10
Factores determinantes del análisis PESTE para el Plan de Negocio de Riway

Factor	Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
1	Marco Constitucional	Ambiente de democracia y respeto del marco constitucional.	Promoción de la Industria y la generación de empresas.	O
2	Normativa vigente	Régimen tributario especial MYPE.	Promoción de la Industria y la generación de empresas.	O
3	Indicadores de demanda interna	Crecimiento a más del 4% en 2018 y 2019.	Incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos.	O
4	Indicadores macroeconómicos	Crecimiento del sector de agrícola mayor a 4.1% para el 2019.	Incremento de la oferta de insumos para la elaboración de bebidas.	O
5	Determinantes del consumo	Expansión de tiendas de cercanías y tiendas en grifos, escogidos como canales preferidos para la distribución de jugos naturales.	Incremento en las ventas de jugos saludables y naturales en tiendas de cercanías y tiendas de grifos.	O
6	Indicadores de consumo	Caída en la producción de bebidas gaseosas y aumento en agua y refrescos.	Incremento en el consumo de bebidas de bajo contenido calórico y/o saludables.	O
7	Indicadores de consumo	Preferencia de productos saludables por los EdV sofisticados y modernas.	Incremento en las ventas de productos saludables para los EdV sofisticados y modernas.	O

8	Indicadores socioculturales	Crecimiento de los EdV modernos en más del 1% anual	Incremento de la producción, comercio, consumo de alimentos orientados a los EdV modernos.	O
9	Innovación tecnológica	Mayor preferencia de consumo de bebidas funcionales, con insumos naturales/orgánicos/superfrutas	Incremento de la producción, comercio, consumo de bebidas funcionales.	O
10	Indicadores medioambientales	Incremento en la preocupación por el medioambiente y el impacto ambiental.	Transición hacia la “Industria verde”	O
11	Indicadores medioambientales	Alta disponibilidad de recursos hídricos para consumo y generación de energía.	Costos bajos de agua y energía verde.	O
12	Financiamiento	Incremento de iniciativas de financiamiento para propuestas sostenibles.	Mayor acceso al crédito y mejores ofertas	O
13	Empaques ecoamigables	Uso de los empaques ecoamigables	Mayor aceptación del consumidor.	O
14	Marco tributario	Incremento del ISC a las bebidas con un contenido mayor a 6g/100 ml de azúcar.	Aumento en los precios de las bebidas.	A
15	Normativa vigente	Inocuidad alimentaria, alimentación saludable y aseguramiento de la calidad.	Mayor exigencia en la calidad para la producción de alimentos.	A
16	Indicadores económicos del sector de bebidas no alcohólicas.	Decaimiento en el último año.	Incertidumbre en las políticas de inversión.	A
17	Innovación tecnológica	Mayor preferencia de consumo de productos con el menor grado de procesamiento industrial.	Descenso de la producción, comercio, consumo de bebidas con alto grado de procesamiento industrial.	A

18	Innovación bebidas	en Cambio de sacarosa por edulcorantes de alta potencia.	Cambios en el sabor natural (introducción de sabores químicos) en las bebidas.	A
19	Innovación tecnológica	Innovación tecnológica en alrededor de 50% de las empresas locales.	Fuerte competencia en el mercado que obliga a incrementar constantemente la eficiencia.	A
20	Indicadores medioambientales	Índice de desempeño ambiental bajo.	Baja competitividad en términos del cuidado del medio ambiente	A

2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según, (D'Alessio, 2013) “el propósito de la auditoría externa, es crear una lista definida de las oportunidades, que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que se deben evitar”. Esta lista que se presenta a continuación, ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE, que la precede, el objetivo es determinar si el presente modelo de negocio, está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

En la tabla 11 se puede apreciar que la MEFE, para el proyecto, consta de 20 factores determinantes de éxito, de los cuales 13 son oportunidades y 7 son amenazas.

Tabla 11
Factores determinantes de éxito

	Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
	<i>Oportunidades</i>			
1	Régimen tributario especial MYPE.	0.04	2	0.08
2	Reconocimiento de la quinua y su valor nutricional.	0.07	4	0.28
3	Crecimiento a más del 4% en 2018 y 2019 de la demanda interna.	0.05	3	0.15
4	Crecimiento del sector de agrícola mayor a 4.1% para el 2019.	0.04	2	0.08
5	Expansión de tiendas de cercanías y tiendas en grifos, escogidos como canales preferidos para la distribución de jugos naturales.	0.05	3	0.15
6	Caída en la producción de bebidas gaseosas y aumento en agua y refrescos.	0.05	3	0.15
7	Preferencia de productos saludables por los EdV sofisticados y modernas.	0.04	3	0.12
8	Crecimiento de los EdV modernos en más del 1% anual.	0.05	3	0.15
9	Mayor preferencia de consumo de bebidas funcionales, con insumos naturales/orgánicos/superfrutas.	0.07	4	0.28
10	Incremento en la preocupación por el medioambiente y el impacto ambiental.	0.05	3	0.15
11	Alta disponibilidad de recursos hídricos para consumo y generación de energía.	0.05	2	0.10
12	Incremento de iniciativas de financiamiento para propuestas sostenibles.	0.05	3	0.15
13	Preferencia por los empaques ecoamigables.	0.04	4	0.16
	<i>Amenazas</i>			
1	Incremento del ISC a las bebidas con un contenido mayor a 6g/100 ml de azúcar.	0.06	3	0.18
2	Inocuidad alimentaria, alimentación saludable y aseguramiento de la calidad.	0.06	2	0.12
3	Decaimiento en el último año del sector de bebidas no alcohólicas.	0.04	2	0.08
4	Mayor preferencia de consumo de productos con el menor grado de procesamiento industrial.	0.06	3	0.18
5	Cambio de sacarosa por edulcorantes de alta potencia	0.05	3	0.15
6	Innovación tecnológica en alrededor de 50% de las empresas locales.	0.04	2	0.08
7	Índice de desempeño ambiental bajo.	0.04.	3	0.12

Total	1.00	2.91
-------	------	------

En conclusión, a partir del análisis externo y del PESTE, se determina que el presente proyecto de negocio, está aprovechando convenientemente las oportunidades encontradas y evitando adecuadamente las amenazas del entorno, al tener un promedio ponderado de 2.91. En este caso, las variables que más aportan a la viabilidad del Plan, son el del uso de la quinua y su reconocimiento por su alto valor nutricional, la preferencia de las bebidas funcionales con productos naturales, la quinua y las superfrutas, el consumo de bebidas con bajo contenido de azúcar y el incremento del ISC, acorde con esta tendencia, así como la preferencia por empaques ecoamigables. Asimismo, se destaca el crecimiento de los EdV modernos y la tendencia que arrastran al consumo de bebidas saludables, que también se encuentra marcado por la caída en el consumo de gaseosas, y el crecimiento de consumo de bebidas funcionales.

Por otro lado, son importantes las políticas de promoción de las Mipymes y el soporte de financiamiento a los emprendimientos, con énfasis en los proyectos sostenibles. Finalmente, se debe manejar adecuadamente la gestión y aseguramiento de la calidad en la producción, así como la introducción de sabores químicos, a raíz del uso de edulcorantes de alta potencia en vez del azúcar, algo que se hará en la formulación y en el Plan de Operaciones.

Capítulo 3

Análisis de la industria

3.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las condiciones competitivas de industria del jugo, en la categoría bebida saludable, se ha de explicar, trabajando el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter, para delimitar la estructura y lo conveniente de la categoría (ver Figura 26)

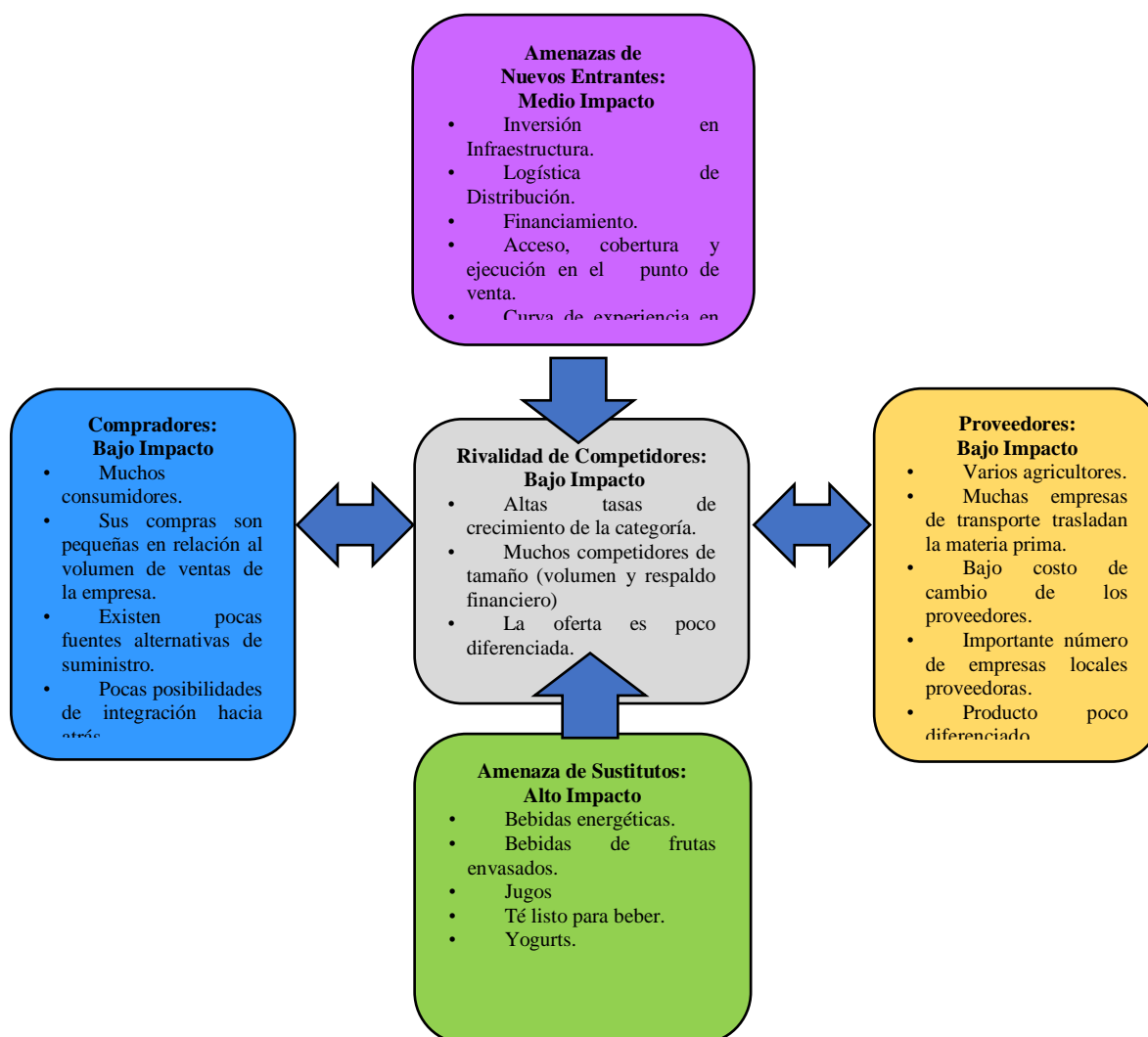


Figura 26. Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter

El presente trabajo, ha considerado 1, para calificar menor poder de negociación y 4, para calificar mayor poder de negociación

3.1.1 Poder de Negociación de Proveedores: Bajo

Tabla 12
Poder de negociación de proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.20	Concentración de proveedores	Bajo	2	Alto	0.40
0.20	Costo de cambio de proveedor	Alto	3	Bajo	0.60
0.20	Contribución de proveedores en la calidad	Alto	4	Bajo	0.80
0.10	Amenaza de integración hacia adelante	Bajo	2	Bajo	0.20
0.30	Contribución de proveedores a los costos	Alto	4	Bajo	1.20
1.00					3.20

Los insumos que se han utilizado para la elaborar la bebida de Quinoa Riway, vienen a ser productos naturales, cultivados en nuestro territorio. Entre estos se tiene: la quinua, el sanky, el tumbo y guaraná.

Cabe mencionar que el precio de la quinua, ingrediente principal de la bebida, fluctúa de acuerdo a la producción nacional de la misma y fenómenos climáticos. Debido a esto se dice que el poder de negociación de los proveedores, podría verse incrementado al existir algún cambio en la oferta, debido a fenómenos climáticos, como los huaycos, sequías, etc., lo que ocasionaría que el sector agrícola se vea afectado y muchos productos sean escasos, elevándose el precio de éstos considerablemente. Como ejemplo se puede citar al evento suscitado hace algún tiempo atrás, con el limón. Sin embargo, las superfrutas que se utilizará para la elaboración de la bebida, así como los insumos para el envasado y etiquetado, no resultan ser escasos, por lo que se cuenta con una oferta es amplia, existiendo importante

número de empresas locales proveedoras de los insumos necesarios, para la producción de la bebida Quinoa Riway, por ello, no se considera un factor de riesgo.

Por último, la posibilidad de que los proveedores puedan integrarse hacia delante es menor, puesto que son proveedores de muchos otros clientes y elaborar este tipo de bebida, les demandaría tiempo, costos y maquinaria, factores no relacionados a lo que ellos se dedican.

Del análisis anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores resulta ser bajo, obteniendo una calificación de 3.20, que según los indicadores se debería a su baja concentración, existiendo varios proveedores del grano andino (quinua), así como de frutas y sus pocas posibilidades de integración, hacia adelante.

Esto beneficia a Quinoa Riway, que puede conseguir los insumos que necesita para la elaboración de su bebida a un coste más bajo, otorgándole mayor rentabilidad.

3.1.2 Poder de Negociación de Compradores: Bajo

Tabla 13
Poder de negociación de compradores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Volumen Compra	Bajo	2	Alto	0.60
0.30	Concentración de clientes	Bajo	2	Alto	0.60
0.30	Grado de diferenciación del producto.	Alto	4	Bajo	1.20
0.05	Posibilidad de integración hacia atrás	Bajo	2	Alto	0.10
0.05	Costo de cambiar de servicio	Alto	3	Bajo	0.15
1.00					2.65

Los clientes son la parte fundamental y parte importante de una organización empresarial, puesto que ellos representan la rentabilidad, las ventas, los ingresos, así como la

sostenibilidad de la organización en el mercado. Por cuanto se convierten en, la razón de que la organización exista y su perduración en el futuro.

En el caso de los clientes mayoristas, estos podrían tener influencia sobre el precio. Sin embargo, en el caso de los clientes minoristas (consumidores finales), estos compran repetidamente y tienen capacidad de elección de diferentes marcas, pero su volumen varía según el tipo de cliente, y consecuentemente también su poder de negociación.

Asimismo, la lealtad hacia la marca es otro factor que determina el poder de negociación de los consumidores finales, debido a que estos de no sentirse completamente satisfechos con el producto, podrán optar por otras alternativas y/o elaborar su propio producto, teniendo efectos en la industria.

Dentro del mercado de bebidas RTD, el consumidor final tiene el poder de decisión, pero no de negociación.

De lo anterior, se concluye que el poder de los consumidores es bajo, mostrando una calificación de 2.65, debido a que como se observa en los indicadores de la tabla, su volumen de compra de éstos resulta ser pequeña frente a las ventas de la empresa, además de poseer pocas posibilidades de cambio, integración hacia atrás y su baja concentración.

3.1.3 Rivalidad de Competidores: Bajo

Tabla 14
Rivalidad de competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Número de competidores	Bajo	3	Alto	0.90
0.15	Identificación de la Marca	Bajo	2	Alto	0.30
0.15	Diferenciación de productos/servicios	Bajo	2	Alto	0.30
0.25	Crecimiento de la industria	Alto	3	Bajo	0.75
0.10	Tendencia a participar en la industria	Alto	4	Bajo	0.40
0.05	Diversidad de Competidores	Alto	3	Bajo	0.15
1.00					2.80

Actualmente se puede encontrar en el mercado diversos productos, los cuales son consumidos en el desayuno y contienen aportes nutricionales iguales o similares como los que tiene la quinua. Entre estos productos se tienen, por ejemplo: la avena, maca y soya, que, si bien es cierto ya se ofrecen preparados como el producto que se presentará; debido a su prolongado tiempo en el mercado, han alcanzado un posicionamiento en la mente de los consumidores. Sin embargo, la oferta es poco diferenciada, así como la competencia. En el mercado no existe variedad de opciones de empaques ni sabores. Nosotros como Quinoa Riway, competiremos por diferenciación en el producto. Actualmente no hay un competidor que ofrezca un producto similar.

Por tal motivo, se considera que el poder de los competidores es bajo, con una calificación de 2.80, que según los indicadores que se muestra de la tabla anterior, se debe a que existen productos poco diferenciados, no existen competidores que ofrezcan un producto similar, y la falta de identificación de la marca por parte del cliente en el sector.

Entre los beneficios que esto ofrece al proyecto, además de generar rentabilidad, es la oportunidad de comenzar a relacionarse con el cliente y obtener su lealtad. Otro punto a favor es el reconocimiento, por la innovación en el producto.

3.1.4 Amenazas de entrantes: Medio

Tabla 15
Amenazas de entrantes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.25	Diferenciación de productos/servicios	Bajo	2	Alto	0.40
0.15	Accesos a canales de distribución	Medio	3	Alto	0.45
0.25	Barreras de entrada	Medio	3	Alto	0.75
0.25	Requerimiento de capital	Medio	3	Alto	0.75
0.10	Innovación en el producto	Bajo	2	Alto	0.20
1.00					2.55

Entre las barreras de entrada a nuevos entrantes se puede mencionar las siguientes:

- a) **Logística de Distribución:** Hoy en día contar con una eficiente logística para la distribución del producto es de vital importancia para un perfecto aprovisionamiento del mercado. Asimismo, la disponibilidad y cobertura son vitales en la industria. Las empresas carentes de un sistema propio, podrían hacer que la distribución sea tercerizada, desperdiciando contacto directo con el consumidor y por otro lado perdiendo la capacidad de distribución, así como esa capacidad de ser terceros operando en el mercado.
- b) **Financiamiento:** Se hace necesario que los nuevos entrantes dispongan de un respaldo financiero, que les permita invertir en todo lo necesario para poder acceder al mercado objetivo de manera competitiva.
- c) **Acceso:** Referido a la ejecución y a la cobertura con los puntos de venta. Los nuevos entrantes no disponen y/o cuentan con un poder de negociación alto en los canales modernos y/o tradicionales, que le permita su ingreso al canal y obtener de manera satisfactoria la cobertura deseada con el producto ofrecido, así como una adecuada ejecución de esta. El ser el ser nuevos entrantes en el mercado, o no contar con una cartera de productos en la mano, genera limitación en el acceso al canal y posteriormente el desarrollo de este.
- d) **Experiencia dentro de la categoría:** Relacionada con los resultados en la productividad y eficiencia. Un principiante en el mercado mantiene la desventaja en este campo, salvo que ya cuente con experiencia dentro de la categoría o categorías similares. El riesgo que presenta este factor se considera moderado.
- e) **Economía de Escala:** Permite que las curvas de costos sean menores y por tanto lograr un margen óptimo o un precio muy competitivo. Aquellos nuevos entrantes tendrían que lograr una economía de escala, que les permite acceder curvas de costos adecuados.

De acuerdo con el análisis expuesto, se concluye que el poder de los nuevos entrantes es medio, con una calificación de 2.55, que, según la tabla de indicadores, se puede observar debido a las barreras de entrada detalladas líneas arriba, requerimiento de capital y acceso a canales de distribución.

Actualmente la elevada demanda en cuanto a productos saludables derivados de insumos naturales, hace que sea un mercado en expansión, existiendo la posibilidad de que ingresen nuevos competidores en el mediano plazo. Esto afectaría al proyecto en que se obtendrían, menores márgenes de ganancias.

3.1.5 Amenazas de Sustitutos: Alto

Tabla 16
Amenazas de sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.35	Precio relativo de los sustitutos	Alto	3	Bajo	1.05
0.40	Calidad de productos sustitutos	Bajo	2	Alto	0.40
0.20	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo	2	Alto	0.40
0.10	Costo de cambio para el cliente	Alto	3	Bajo	0.30
1.00					2.15

El consumo de bebidas saludables en los últimos años, ha ido en incremento, esto dado a la tendencia en “ahorrar tiempo” optando por el consumo de desayunos fugaces en la casa. Se puede encontrar hoy en día diversas marcas en el mercado, las cuales conservan una competencia directa y definida, y se han ido esforzando en el tiempo por dar a conocerse como la más económica y natural para sus clientes.

Por otro lado, las promociones y diversas ofertas suelen ser muy comunes en el sector de bebidas, encontrando precios muy semejantes entre ellos.

Es por ello que la amenaza de productos sustitutivos resulta ser alta, existiendo otros, los cuales podrían utilizarse en su reemplazo tales como: bebidas de frutas, néctares de frutas, yogurt, bebidas naturales energéticas, entre otros.

Quinoa Riway, propone diferenciarse por ser una bebida única, distinguiéndose por su composición, sabor, endulzante natural, saludable y calidad de los insumos, evitando que pueda ser sustituido fácilmente.

De acuerdo con el análisis expuesto, la amenaza de sustitutos es alto, y se considera una calificación de 2.15, que, de acuerdo a los indicadores de la tabla, debido a su precio superior a los de los productos sustitutos y costo de cambio para el cliente.

Al ser alta, produciría que se incremente la competencia; sin embargo, la ventaja que tendremos para ese entonces, es que al momento que ellos incursionen en el mercado nosotros, ya tendremos una experiencia, tanto con el producto como con el consumidor, y será entonces el momento de ampliar la cartera de productos, y mejorar o potencializar con sabores que ya tenemos, siempre de la mano de acuerdo con las necesidades del consumidor.

3.1.6 Grado de atracción de la industria o sector

Tabla 17

Grado de atracción de la industria o sector

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.10	Poder de negociación de proveedores	Bajo	2	Alto	0.20
0.10	Poder de negociación de clientes	Bajo	2	Alto	0.20
0.20	Rivalidad de competidores	Bajo	2	Alto	0.40
0.30	Amenaza de entrantes	Medio	3	Alto	0.90
0.30	Amenaza de sustitutos	Alto	4	Bajo	1.20
1.00					2.9

Después de haber realizado el análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter, se puede indicar que el riesgo que denota ingresar a la industria, es bajo con una calificación de 2.90, es decir que la rentabilidad que ello puede representar es alta. Por tanto, Quinoa Riway resulta una propuesta diferente y muy atractiva para la inversión, apostar, participando en la categoría de esta bebida.

3.2 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 18
Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito (FCE)	Peso	Quinoa Riway		Quinoa Zana		Quinoa Zanahoria y Manzana	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Variedad de los Canales de distribución y accesibilidad	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
2 Precio competitivo	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3 Sabor de los productos	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
4 Calidad del Producto	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
5 Modernidad en envase	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26
6 Estrategias On-line	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7 Innovación y Desarrollo	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
Total	1.00		3.21		2.44		2.74

Se puede observar en la matriz de perfil competitivo, que se han determinado siete factores claves de éxito para la industria. El resultado del análisis para la presente investigación, evidencia que se cuentan con fortalezas que las posibles otras competencias directas, no las tienen o representan sus debilidades.

El tener claro que productos son competidores directos, indirectos e incluso potenciales nos permite crear una mejor propuesta de valor, diferenciada con relación a lo ya existen en el mercado.

El conocer como ofrecen sus productos, nos permitirá conocer más sobre su modelo de negocio, como generan ingresos; si les va mejor en el Perú o exportando. O en todo caso cómo se mantienen tanto tiempo en el mercado, con una oferta sencilla.

El conocer sus componentes, si son bebidas nutritivas, saludables, o naturales, así como si sus consumidores, están conformes con la presentación, la inocuidad en la preparación, representa para el producto Quinoa Riway, una oportunidad en el mercado, para presentar una propuesta diferenciada, que puede cubrir sus necesidades de una mejor manera. Y evidentemente cumplir con la propuesta de valor.

Con respecto a las estrategias y tácticas que estos aplican el conocer estos productos e inclusive probarlos e investigar, sobre cómo les va en el mercado, nos permite también poder hacer benchmarking, para aprender de aquello que hacen bien los líderes, para alcanzar un alto potencial competitivo, con los productos.

Asimismo, monitorear sus actividades, se considera una tarea importante, para ofrecer un mejor producto frente a los competidores.

3.2.1 Análisis de la Competencia:

Tabla 19

Competidores directos y Características Nutricionales

BEBIDA	QUINUA TRADICIONAL	BEBIDA	AVENA TRADICIONAL		
Lugar de ubicación	Metro, Tottus, grifos	Lugar de ubicación	Metro, Tottus, grifos	Lugar de ubicación	
Variable	Valor	Variable	Valor	Variable	Valor
Clasificación	Bebida	Clasificación	Bebida	Clasificación	Bebida
Lema	Disfruta lo natural	Lema	Disfruta lo natural	Lema	Dieta lo natural
Presentación	Botella de vidrio de	Presentación	Botella de vidrio	Presentación	Botella de vidrio
Sabor/tipo/modelo	Quinoa con manzana	Sabor/tipo/modelo	Maca con miel	Sabor/tipo/modelo	Maca con miel
					
Contenido neto	475 ml	Contenido neto	475 ml	Contenido neto	300 ml
Tipo de envase / material	Botella de vidrio	Tipo de envase / material	Botella de vidrio	Tipo de envase / material	Botella de vidrio
Tipo de cierre	Twist off	Tipo de cierre	Twist off	Tipo de cierre	Twist off
Tipo de etiqueta	Papel	Tipo de etiqueta	Papel	Tipo de etiqueta	Papel
¿Bajo en calorías?	No	¿Bajo en calorías?	No	¿Bajo en calorías?	No
¿Bajo en grasas?		¿Bajo en grasas?		¿Bajo en grasas?	
¿Bajo en sodio?	No	¿Bajo en sodio?	No	¿Bajo en sodio?	No
¿Orgánico?	No	¿Orgánico?	No	¿Orgánico?	No
Características adicionales	No	Características adicionales	No	Características adicionales	No
Precio	S/ 5:40	Precio	S/ 5.00	Precio	S/. 5.00
Fecha de vencimiento	Si	Fecha de vencimiento	Si	Fecha de vencimiento	Si
Nº lote		Nº lote		Nº lote	
Cantidad aprox. En góndola	10 unidades	Cantidad aprox. En góndola	5 unidades	Cantidad aprox. En góndola.	5 unidades
Sabor	Quinoa con manzana	Sabor	Maca con miel	Sabor	Quinoa, zanahoria y manzana
Otro 1	No	Otro 1	No	Otro 1	No
Otro 2	No	Otro 2	No	Otro 2	No
Otro 3	No	Otro 3	No	Otro 3	No
Marca	Cosecha de Oro	Marca	Cosecha de Oro	Marca	Drink Cool

CARACTERÍSTICAS NUTRICIONALES DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS




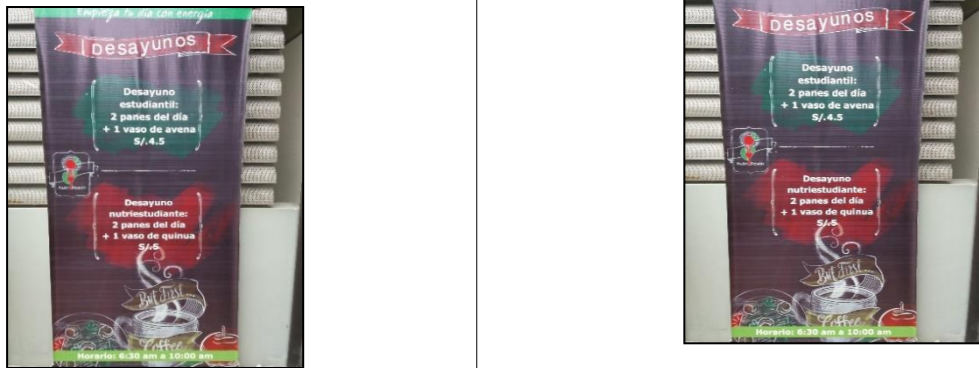


QUINUAZANA			MACAMIEL			QUINUA, ZANAHORIA, MANZANA		
								
Grasa Total	0.07g	0.03 %	Energía Total	235.9 kcal	12 %	Energía	(100 ml)	(1 porción)
Carbohidratos	22.80	4.56%	Proteína	3.71 g	7%	Proteínas	26 kcal	78 kcal
Azúcar	22.30	4.46%	Carbohidratos	52.39 g	19%	Carbohidratos	1.00 g	3.00 g
Proteína	0.50g	0.10%	Grasa Total	1.28 g	2%	Carbohidratos	5.50 g	16.5 g
Ceniza	0.29 g	0%	Grasa Saturada	0 g	0%	Azúcares Totales	4.20 g	12.6 g
Energía Total	101.1 kcal	5.06%	Sodio	63 mg	3%	Grasa Total	0.00 g	0.00 g
Humedad	214.49 g	0%	Azúcar añadida	47.5 g	53%	Fibra dietaria total	0.50 g	1.50 g
						Fibra Insoluble	0.50 g	1.50 g
						Fibra Soluble	0.00 g	0.00 g
						Sodio	4 mg	12.0 g
						Esteviósido	0.06 g	0.19 g
Ingredientes	Agua, quinua, manzana, azúcar, canela, clavo de olor, acidulante, (ácido cítrico SIN 330), estabilizante (SMC SIN 466), y preservante (benzoato de sodio 211)		Ingredientes	Agua, harina de maca, miel, azúcar, acidulante (ácido cítrico SIN 330) y preservante (benzoato de sodio SIN 211)		Ingredientes	Agua purificada, pulpa de manzana, extracto de zanahoria, harina de quinua, stevia rebaudiana, goma xantana, ácido cítrico (E330), sorbato de potasio, benzoato de sodio, saborizante natural a manzana y zanahoria.	

Tabla 20
Competidores indirectos

BEBIDA	QUINUA TRADICIONAL	BEBIDA	AVENA TRADICIONAL	BEBIDA	QUINUA TRADICIONAL	BEBIDA	QUINUA TRADICIONAL
Lugar de ubicación	Cafeterías de universidades	Lugar de ubicación	Cafeterías de universidades	Lugar de ubicación	Principales avenidas y calles de Lima Metropolitana.	Lugar de ubicación	Caperuzas lo llevan a las oficinas
Variable	Valor	Variable	Valor	Variable	Valor	Variable	Valor
Clasificación	Bebida	Clasificación	Bebida	Clasificación	Bebida que alimenta y es natural	Clasificación	Bebida que alimenta y es natural
Lema	Desayuno tradicional	Lema	Desayuno tradicional	Lema	Tradición	Lema	Tradición que va a tu trabajo
Presentación	Vaso de 250 ml aproximadamente	Presentación	Vaso de 250 ml aprox.	Presentación	Vaso de 250 ml aproximadamente	Presentación	Vaso o botella
Sabor/tipo/modelo	Quinua con manzana	Sabor/tipo/modelo	Avena con leche	Sabor/tipo/modelo	Quinua con manzana y piña.	Sabor/tipo/modelo	Quinua con manzana y piña
Foto general							Foto general
Contenido neto	250 ml	Contenido neto	250 ml	Contenido neto	250 ml	Contenido neto	250 ml
Tipo de envase / material	Vaso de vidrio	Tipo de envase / material	Vaso de vidrio	Tipo de envase / material	Vidrio (cuerpo), aluminio (tapa)	Tipo de envase / material	vaso o botellas
Tipo de cierre	Sin cierre sin tapa	Tipo de cierre	Rosca	Tipo de cierre	Abre fácil con pestillo (tapa aluminio)	Tipo de cierre	rosca
Tipo de etiqueta	Sin etiqueta	Tipo de etiqueta	No	Tipo de etiqueta	Papel plastificado xxxx, impresión yyyy, color	Tipo de etiqueta	No
¿Bajo en calorías?	No, usa azúcar tradicional	¿Bajo en calorías?	No	¿Bajo en calorías?	No, usa azúcar tradicional	¿Bajo en calorías?	No
¿Bajo en grasas?	Si	¿Bajo en grasas?	Si	¿Bajo en grasas?	Si	¿Bajo en grasas?	Si
¿Bajo en sodio?	Si	¿Bajo en sodio?	Si	¿Bajo en sodio?	Si	¿Bajo en sodio?	Si
¿Orgánico?	No	¿Orgánico?	No	¿Orgánico?	No	¿Orgánico?	No
Características adicionales	Acompañado de panes para el desayuno	Características adicionales	Acompañado de panes	Características adicionales	Hecho en casa Preparado tradicionalmente	Características adicionales	Preparado tradicionalmente
Precio	S/ 5.00	Precio	S/ 4.50	Precio	S/ 1:00 S/ 1:50	Precio	S/ 3: 00
Fecha de vencimiento	No tiene	Fecha de vencimiento	No	Fecha de vencimiento	No tiene	Fecha de vencimiento	No
N° lote	No tiene	N° lote	No tiene	N° lote	No especifica	N° lote	No especifica
Cantidad aprox. En góndola	En cocina, no se especifica	Cantidad aprox. En góndola	En cocina, no se especifica	Cantidad aprox. En góndola	Tres baldes	Cantidad aprox. En góndola	Depende de pedidos
Sabor	Con manzana	Sabor	Maca	Sabor	Con manzana y piña	Sabor	Quinua con manzana y piña
Otro 1	No tiene	Otro 1	No tiene	Otro 1	No	Otro 1	No
Otro 2	No tiene	Otro 2	No tiene	Otro 2	No	Otro 2	No
Otro 3	No tiene	Otro 3	No tiene	Otro 3	No	Otro 3	No
Marca	No tiene	Marca	No tiene	Marca	No tiene	Marca	No tiene

Capítulo 4

Análisis Interno

4.1 Perfil del equipo de trabajo

El staff de profesionales a cargo de la presente investigación se conformó de acuerdo al común interés de ofrecer un producto de consumo, que fuese comestible y que estuviese arraigado a los valores culinarios ancestrales.

La presentación de cada miembro del equipo se detalla en las líneas siguientes:

- **Juan Carlos Morales Cuba:** Profesional en la carrera de ingeniería, con 8 años de experiencia en las ventas B2B de equipos industriales. Implementará las estrategias de distribución y canales de venta.
- **Nadia Pérez Altamirano:** Profesional en la carrera de ingeniería, con 8 años de experiencia en el manejo y gestión de recursos humanos. Será la responsable de la selección y la constante capacitación del cliente interno.
- **Mónica Romero Salas:** Profesional de ciencias de la comunicación, con 5 años de experiencia en la docencia y metodologías ágiles en emprendimiento. Se encargará de la ejecución de las estrategias de marketing y de comunicación, con el consumidor.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como se ha indicado líneas arriba, al tratarse de un trabajo de investigación y no de una empresa en actividad, los factores clave de éxito identificados, para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) proceden del modelo de negocio desarrollado anteriormente y del autoanálisis del equipo de profesionales, formado por los autores de la presente investigación. En la tabla 21 se realizará un análisis de las principales fortalezas y debilidades encontradas.

Tabla 21
 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para Bebida Quinoa Riway

Factores Clave de Éxito (FCE)	Peso	Valor	Pond.
<i>Fortalezas</i>			
1 Fórmula del producto en base a la combinación de la quinua nutritiva con insumos naturales “superfrutas” y edulcorante natural “stevia”.	0.16	4	0.64
2 Alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores.	0.08	3	0.24
3 Inocuidad del producto por el uso de envase práctico, biodegradable y de fácil transporte.	0.10	4	0.40
4 Uso de insumos naturales y saludables.	0.08	4	0.32
5 Personal calificado en el rubro de bebidas nutritivas.	0.07	4	0.28
6 Innovación en el Producto.	0.06	3	0.18
7 Ser una empresa ecoamigable.	0.09	3	0.27
<i>Debilidades</i>			
1 La organización carece de experiencia e imagen local en el mercado peruano.	0.06	2	0.12
2 Al ser un nuevo producto, se genera la baja cuota de mercado	0.05	1	0.05
3 Falta de posicionamiento de la marca en los clientes.	0.08	2	0.16
4 Desconocimiento del público sobre el valor nutricional de la quinua y las propiedades de las “superfrutas” (sanky, tumbo, guaraná).	0.04	1	0.06
5 Elevada inversión inicial en publicidad y marketing.	0.07	2	0.14
6 No poseer certificación como una empresa ecoamigable.	0.06	1	0.04
Total	1.00		2.90

Nota. Adaptado de “La Evaluación Interna”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 189., México DF, México: Pearson Educación.

Del anterior análisis, las fuerzas internas favorecen a la organización, con una calificación de 0.64, frente a un 0.36 correspondiente a las debilidades, lo que le permite poseer a la empresa, una posición privilegiada, frente a la competencia.

En conclusión, el análisis anterior le permite a la empresa, además; establecer objetivos apoyados en las habilidades y capacidades, formulando estrategias, para potencializar y explotar las fortalezas, superar o minimizar las flaquezas, capturando la mejor oportunidad de crecimiento de la empresa.

Capítulo 5

Plan estratégico

5.1 Misión

Somos una empresa peruana entregada, a la revaloración de la quinua peruana, a través de una bebida natural, nutritiva e inocua, elaborada bajo estrictas normas de calidad, destinada a satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, y así lograr los resultados esperados, en ventas y rentabilidad para la empresa, que favorezca el crecimiento y desarrollo del negocio. Promoviendo una cultura de respeto y compromiso, con el cuidado del medio ambiente.



"El Alimento que necesita tu día"

Figura 27. Logo de la Empresa.

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Visión

Ser la única empresa líder en la elaboración de bebidas naturales y enfoque ecoamigable, acorde a las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores; mediante una propuesta saludable, nutritiva y con valor agregado, siendo reconocida por su sabor, composición, beneficios e inocuidad de sus productos.

5.3 Valores

D'Alessio (2015), define a los valores como: “políticas directrices que norman contemplando el desempeño de sus funcionarios y constituyen el modelo de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 61). Señala que los valores representan las convicciones, es decir, la filosofía de la empresa. Hace referencia a sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad.

Quinoa Riway, promueve la práctica de seis (06) principales valores:

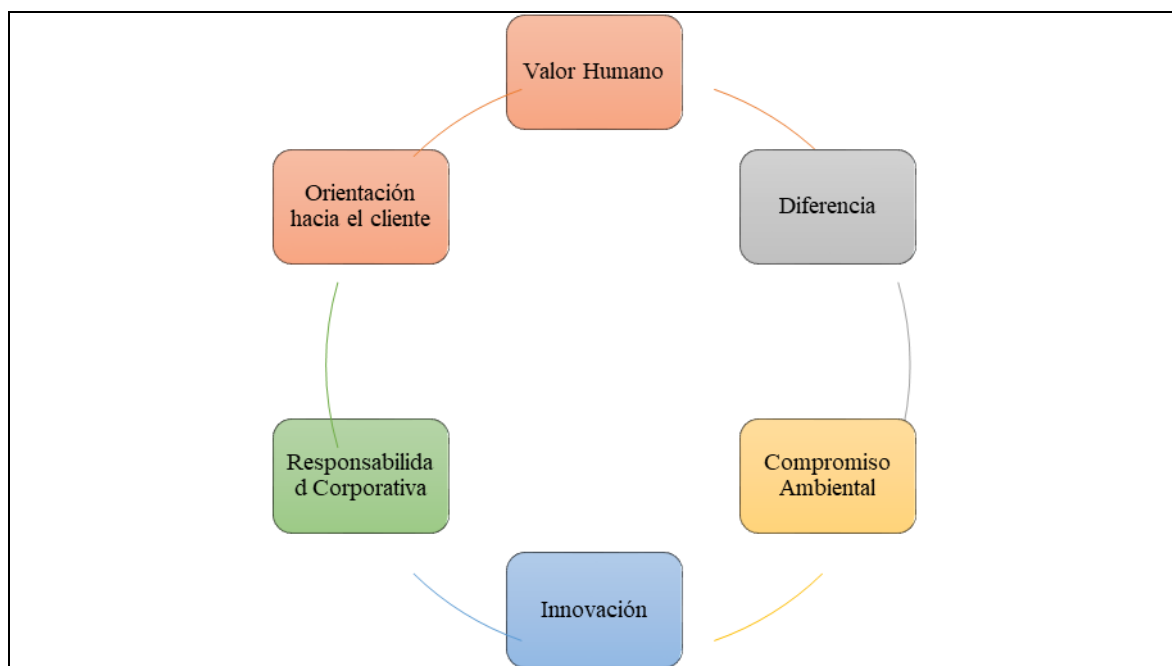


Figura 28. Principales Valores en Quinoa Riway

Fuente: Elaboración Propia

- a) **Valor Humano:** Fomentando la formación continua de todos los profesionales, el trabajo en equipo y su realización, tanto personal como profesional. El valor humano, es el mejor activo.

- b) **Orientación hacia el cliente:** Ofreciendo productos naturales, saludables y elevado contenido nutricional, otorgándole una experiencia única con la marca.
- c) **Responsabilidad Corporativa:** Responsabilidad social y con el medio en donde se vive y trabaja, así como con los diversos agentes y grupos sociales, con los que se interactúa: clientes, empleados, colaboradores u otras personas involucradas en las actividades.
- d) **Innovación:** Reinventándonos constantemente, prestos a conocer siempre los problemas, inquietudes y lo que esperan de Quinoa Riway tanto los clientes como los consumidores.
- e) **Diferencia:** En el producto y forma de trabajo empresarial.
- f) **Compromiso Ambiental:** Comprometidos con la protección del ambiente, fomentando el consumo de bebidas naturales y nutritivas peruanas, para una vida más sana.


5.4 Objetivos Estratégicos

- OE1: Posicionarse en los próximos 5 años, en el segmento de mercado meta, como única organización líder dedicada a la elaboración de bebidas funcionales que tienen como ingrediente principal la quinua, en una mezcla con elevado valor nutricional fortalecida por el uso de superfrutas y estevia (edulcorante natural); así como líder mediante el fortalecimiento de políticas de desarrollo sostenible, de responsabilidad medioambiental y de biocomercio.
- OE2: Obtener una rentabilidad anual promedio mayor al 16%, durante los próximos 5 años.

5.5 Análisis FODA

Seguidamente, se presenta la matriz FODA para Quinoa Riway (tabla 22).

Tabla 22
Matriz FODA

 <p>QUINUA RIWAY</p>	<p>Fortalezas</p> <p>(F1): Fórmula del producto en base a la combinación de la quinua nutritiva, con insumos naturales “superfrutas” endulzado con stevia. (F2): Alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores. (F3): Inocuidad del producto por el uso de envase práctico, hermético y biodegradable, de fácil transporte. (F4): Uso de insumos naturales y saludables. (F5): Personal calificado en el rubro de bebida nutritivas. (F6): Innovación en el producto. (F7) Ser una empresa ecoamigable.</p>	<p>Debilidades</p> <p>(D1): La empresa carece de experiencia en el mercado peruano. (D2): Baja cuota de mercado al ser un producto nuevo. (D3): Falta de posicionamiento de la marca en los clientes. (D4): Desconocimiento del público sobre el valor nutricional de la quinua y las propiedades de las “superfrutas” (sanky, tumbo, guaraná). (D5): Elevada inversión inicial en publicidad y marketing. (D6): No poseer certificación como empresa ecológica.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>(O1) Reconocimiento de la quinua y su valor nutricional. (O2) Régimen tributario especial MYPE (O3): Crecimiento a más del 4% en 2018 y 2019 de la demanda interna. (O4): Crecimiento del sector de agrícola mayor a 4.1% para el 2019. (O5) Expansión de tiendas de cercanías y tiendas en grifos, escogidos como canales preferidos, para la distribución de jugos naturales (O6) Caída en la producción de bebidas gaseosas y aumento en agua y refrescos. (O7): Preferencia de productos saludables por los EdV sofisticados y modernas (O8): Crecimiento de los EdV modernos en más del 1% anual (O9): Mayor preferencia de consumo de bebidas funcionales, con insumos naturales/orgánicos/superfrutas (O10): Incremento en la preocupación por el medioambiente y el impacto ambiental. (O11): Alta disponibilidad de recursos hídricos para consumo y generación de energía. (O12): Incremento de iniciativas de financiamiento para propuestas sostenibles. (O13): Preferencia por los empaques ecoamigables.</p>	<p>FO: Explote</p> <p>(F1, F4, O1, O3, O4, O6, O7, O8, O9): Aprovechar el reconocimiento de la quinua y su valor nutricional, desarrollando un producto nutritivo, saludable y de calidad formulado en base a la combinación de este grano andino con las llamadas “superfrutas” y stevia, (F1, O1, O3, O4, O6, O7, O8, O9, O13): Resaltar el valor nutricional del producto en su empaque ecoamigables, y que pueda generar expectativa en los potenciales compradores. (F2, O4, O5, O8). Ampliar y consolidar alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores que permitan satisfacer la demanda del mercado. (F3, O7, O8, O9). Aprovechar la inocuidad del producto y beneficios nutritivos, con el fin de posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor. (F5, O7) Constante capacitación del equipo de trabajo, en todo el proceso de producción y almacenamiento, y de esta manera asegurar que el producto sea saludable y de alta calidad. (F6, O2, O12). Aprovechar los beneficios que se tienen, por ser un emprendimiento MYPE, como acceso a conseguir financiamiento, y lograr un constante crecimiento y desarrollo de la empresa (F7,O10). Difundir mediante los medios de comunicación, el mensaje y compromiso la empresa con el medio ambiente.</p>	<p>DO: Busque</p> <p>(D1, D2, D3, O3): Aprovechar el reconocimiento del valor nutricional de la quinua y propiedades de las frutas (sanky, tumbo y guaraná), para fomentar y promover el consumo de bebidas naturales, a través del producto y de esta manera, conseguir el conocimiento, por parte del consumidor de la marca. (D3, O5, O7, O8, O9) Fortalecer la imagen de la empresa, marca y envase comercial que permita que el producto resalte entre las marcas competidoras. (D2, D3, D4, O3, O6, O7, O8, O9) Desarrollar estrategias tanto de promoción como de publicidad enfocadas en el mercado objetivo; a través de los diversos canales de comunicación, que permita que los consumidores se informen de las ventajas y calidad del producto, y puedan percibir el valor agregado que posee. (D6, O10, O139). Plantear y ejecutar una estrategia de comunicación interna y externa, que permita conservar una relación con los empleados, medios, clientes y proveedores que refleje un enfoque verde del negocio.</p>
<p>Amenazas</p> <p>(A1): Incremento del ISC a las bebidas con un contenido mayor a 6g/100 ml de azúcar. (A2): Inocuidad alimentaria, alimentación saludable y aseguramiento de la calidad. (A3): Decaimiento en el último año del sector de bebidas no alcohólicas. (A4): Mayor preferencia de consumo de productos con el menor grado de procesamiento industrial (A5): Cambio de sacarosa por edulcorantes de alta potencia. (A6): Innovación tecnológica de 50% de las empresas locales (A7): Índice de desempeño ambiental bajo.</p>	<p>FA: Confronte</p> <p>(F1, A1, A2, A3, A4, A5). Diseño estratégico de etiqueta que muestre la información nutricional como el contenido de azúcar. (F1, F4, A4) Difundir la naturalidad del producto, compuesto con insumos mínimamente procesados. (F1, A2, A5) Resaltar los beneficios de la stevia, como principal edulcorante natural del producto. (F7, A7) Trabajar en conjunto con los skates holders en campañas que promuevan el cuidado del medio ambiente. (F5, A7). Personal calificado en la introducción tecnología que permita la eficiencia del proceso de producción del producto.</p>	<p>DA: Evite</p> <p>(D2, D3, D6, A7) Obtener certificaciones de calidad, gestión ambiental, HACCP, que permita potenciar su posicionamiento en el mercado. (D2, A2, A3, A4) Establecer estrategias de degustación del producto y de esta manera incrementar la cuota del mercado. (D1, D2, A2, A4)) Apoyarnos en la marca “Quinoa Riway”, siendo un producto 100 % peruano, innovador con valor agregado, como el uso de superfrutas y stevia, que lo define como único en el mercado.</p>

Fuente:(D’Alessio, 2013).

5.6 Matriz Cuantitativa de Estrategias

Las estrategias alternativas determinadas en la matriz FODA, fueron sometidas a evaluación mediante una Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que permitió analizarlas de forma objetiva, tomando en cuenta los factores internos como externos de la organización. Asimismo, se muestra los puntajes obtenidos en la calificación, los cuales se obtienen de multiplicar los valores (pesos) asignados a los factores en la Matriz FODA y los criterios de la Tabla 23.

Tabla 23
Estrategias

Estrategias	Puntaje
Principales	
1. Aprovechar el reconocimiento de la quinua y su valor nutricional, desarrollando un producto nutritivo, saludable y de calidad formulado en base a la combinación de este grano andino, con las llamadas “superfrutas” y stevia,	6.82
2. Resaltar el valor nutricional del producto en su empaque ecoamigable, y que pueda generar expectativa en los potenciales compradores.	6.40
3. Resaltar los beneficios de la stevia, como principal edulcorante natural del producto.	5.58
4. Difundir la naturalidad del producto, compuesto con insumos mínimamente procesados.	5.44
5. Desarrollar estrategias de degustación del producto, para lograr un incremento en la cuota del mercado.	5.29
6. Aprovechar la inocuidad del producto y beneficios nutritivos, para lograr posicionarse no sólo en el mercado sino también en la mente del consumidor.	5.15
7. Aprovechar el reconocimiento del valor nutricional de la quinua y propiedades de las frutas (sanky, tumbo y guaraná), para fomentar y promover el consumo de bebidas naturales, a través del producto y de esta manera, conseguir el conocimiento por parte del consumidor de la marca.	5.10
8. Constante capacitación en todo el proceso de producción y almacenamiento, y de esta manera asegurar que el producto sea saludable y de alta calidad.	4.86
Secundarias	
9. Diseño estratégico de etiqueta que muestre la información nutricional como el contenido de azúcar.	4.84
11. Apoyarnos en la marca “Quinua Riway”, siendo un producto 100 % peruano, innovador con valor agregado como el uso de superfrutas y stevia, que lo define como único en el mercado.	4.83

12. Ampliar y consolidar alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores que permitan satisfacer la demanda del mercado.	4.81
13. Fortalecer la imagen corporativa de la empresa: logotipo, marca y envase comercial, haciendo que la bebida Quinoa Riway resalte, entre las marcas competidoras.	4.79
14. Obtener certificaciones de calidad, gestión ambiental, HACCP, que permita potenciar su posicionamiento en el mercado.	4.74
18. Difundir mediante los medios de comunicación, el mensaje y compromiso la empresa, con el medio ambiente.	4.73
19. Plantear y desarrollar tácticas de comunicación interna y externa, que permita conservar una relación con los empleados, medios, clientes y proveedores, que refleje un enfoque verde del negocio.	4.71
16. Aprovechar los beneficios que se tienen, por ser un emprendimiento MYPE, como acceso a conseguir financiamiento, y lograr un constante crecimiento y desarrollo de la empresa.	4.67
17. Trabajar en conjunto con los stakeholders, en campañas que promuevan el cuidado del medio ambiente.	4.66
15. Personal calificado en la introducción tecnología, que permita la eficiencia del proceso de producción del producto.	4.64
10. Desarrollar estrategias tanto de promoción como de publicidad enfocadas en el mercado objetivo; a través de los diversos canales de comunicación, que permita que los consumidores se informen de las ventajas y calidad del producto, y puedan percibir el valor agregado que posee.	4.59

Tabla 24
Puntuación de Impactos

Nivel	Puntaje
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Nada Importante	1

Fuente: Elaboración Propia

La matriz MCPE, favorece a la empresa, disponer de un diagnóstico de sus rivales y del contexto competitivo, esta se muestra en el Anexo 2.

Del análisis anterior, Quinoa Riway, dispone de amplias y variadas alternativas, para la toma de decisiones, en base al aprovechamiento de los aspectos positivos, y atenuación de aquellos que constituyen obstáculos, para el logro de sus resultados competitivos.

5.7 Estrategia Genérica

Tabla 25
Objetivos y ventajas estratégicas



Basándose en el anterior análisis, y de acuerdo a las estrategias planteadas por Porter (2009), se concluyó que la estrategia genérica, más adecuada a aplicar, es la estrategia de diferenciación, enfocada a un segmento.

La estrategia de diferenciación, busca el posicionamiento del producto, como único en el mercado, ofreciendo a los consumidores la satisfacción de sus necesidades y generar un valor agregado; y de esta manera hacer frente a la diversidad de productos sustitutos y posibles competidores. (Maquera Marín, Moyano Fuentes , Bruque Cámara, Fidalgo Baustista, & Martínez Jurado, 2011)

Esta consistirá en:

5.7.1 Estrategia 1

- **Resaltar la ventaja competitiva del producto a raíz del alto valor nutritivo de la quinua, así como los beneficios de las superfrutas y del uso de stevia como edulcorante natural, además de la inocuidad del producto obtenida por medio de un procesamiento industrial eficiente.**

Promover los beneficios del producto para la salud y bienestar de los clientes y consumidores, de manera que estos puedan percibir y valorar el valor agregado brindado.

5.7.2 Estrategia 2:

- **Resaltar la ventaja competitiva del producto en mérito de la búsqueda de un desarrollo sustentable, respeto por el medio ambiente y las prácticas de bio-comercio en relación con el uso de mayoritario de productos naturales y/u orgánicos y de empaques eco-amigables.**

Un desarrollo sostenido y el cuidado por el medio ambiente en que vivimos, conlleva a la búsqueda de la obtención de certificaciones que permitirán garantizar el buen estado e inocuidad del producto; así como, mejorar la imagen corporativa, marca y tratamiento del producto en el mercado, Riway, creando nuevas presentaciones, con nuevos sabores en empaques eco-amigables, que se adapten a las necesidades de los clientes y consumidores.

5.7.3 Estrategia 3:

- **Adoptar una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento y definir las correspondientes estrategias funcionales que permitirán alcanzar el logro de del objetivo de rentabilidad del negocio.**

Como se ha mencionado, la estrategia de diferenciación enfocada en un segmento busca brindar la propuesta de valor idónea correspondiente al mercado objetivo del negocio, el cual está definido por el segmento de la población compuesto por hombres y mujeres de 25 a 45 que realicen múltiples actividades, de estilo de vida sofisticado y moderno, que no toman desayuno en casa y que deseen alimentarse saludablemente, residentes de Lima Metropolitana.

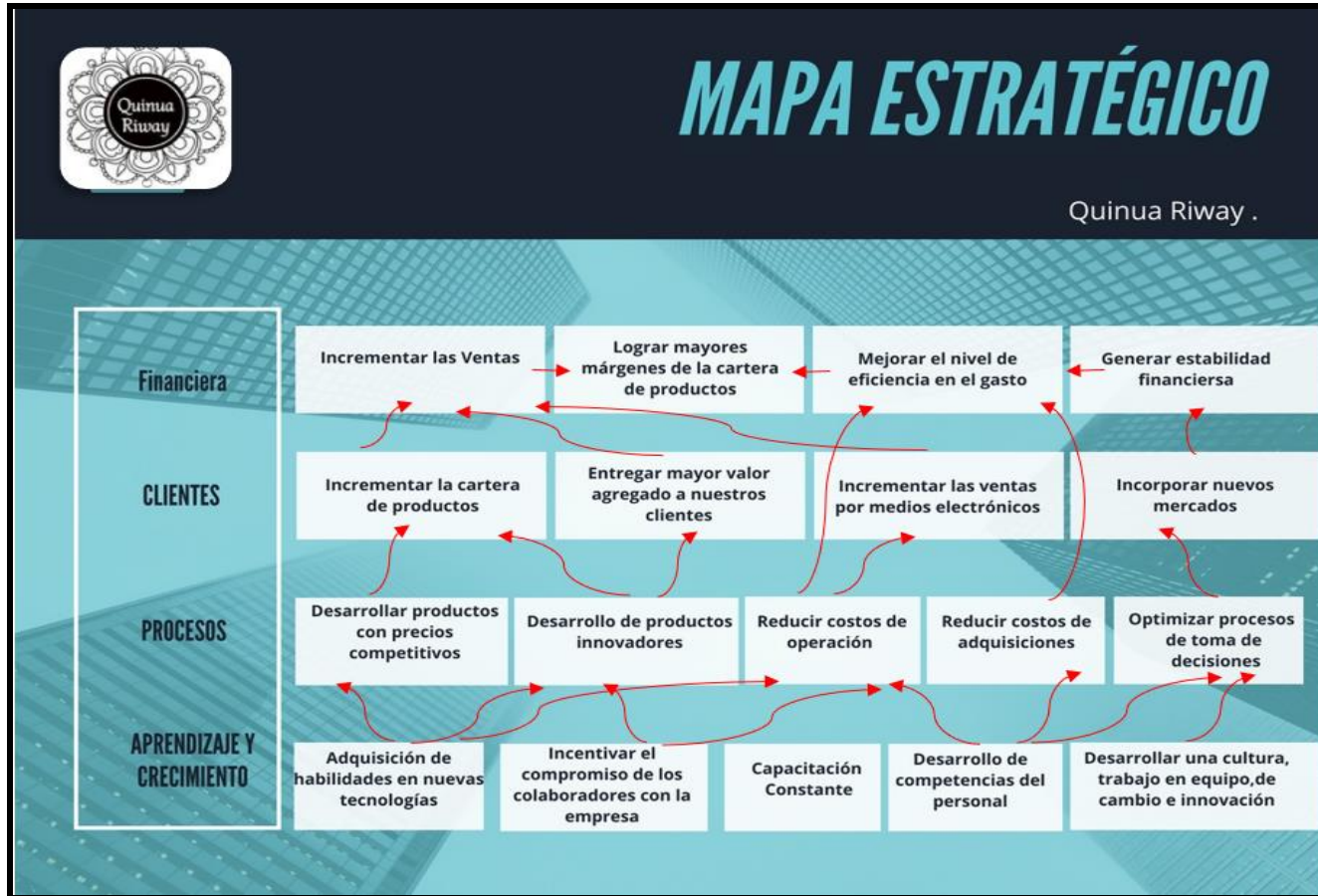
En base a los objetivos estratégicos y las estrategias principales del negocio se inicia con la siguiente tabla que formará parte del marco para las estrategias funcionales del negocio.

Tabla 26
 Mapa estratégico

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO ESTRATÉGICO
<p>Posicionarse en los próximos 5 años, en el segmento de mercado meta, siendo la organización líder en la fabricación de bebidas funcionales a base de quinua, en una mezcla de alto valor nutricional fortalecida por el uso de superfrutas y estevia; así como líder mediante el fortalecimiento de políticas de desarrollo sostenible, de responsabilidad medioambiental y de biocomercio.</p>	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto a raíz del alto valor nutritivo de la quinua, así como los beneficios de las superfrutas, la estevia (edulzante natural), e inocuidad del producto obtenida por medio de un procesamiento industrial eficiente.</p>
	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto en mérito de la búsqueda de un desarrollo sustentable, respeto por el medio ambiente y las prácticas de bio-comercio relacionados al empleo mayoritario de productos naturales y/u orgánicos y de empaques eco-amigables.</p>
<p>Obtener una rentabilidad anual promedio mayor al 16%, durante los próximos 5 años.</p>	<p>Adoptar una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento y definir las correspondientes estrategias funcionales que permitirán alcanzar el logro de del objetivo de rentabilidad del negocio.</p>

A continuación, se muestra el mapa estratégico Quinua Riway.

Tabla 27
 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6

Plan de Marketing

6.1. Análisis de mercado

El análisis de mercado tiene por objeto, recopilar la información relevante en una situación de marketing específica, que permita mejorar la toma de decisiones (Prieto, 2014). En este sentido, la presente sección resume aspectos importantes, sobre la investigación de mercado, composición de la muestra, los resultados de la investigación cuantitativa, el mercado meta y segmentación propuesta, finalizando con la cuantificación de la demanda y la oferta disponible.

6.1.1. Diseño de la investigación de mercado

El diseño de investigación, representa el conjunto de estrategias que lleva a cabo el investigador, para responder un problema específico (Arias, 2012), en este orden de ideas Santesmases, Valderrey, Sánchez (2014) sugiere que el diseño de investigación de mercado, debe incluir el problema de investigación, que aspira solventar, sus objetivos, y la perspectiva de tipo exploratoria, descriptiva o casual a la cual se adscribe.

En esta estructuración de ideas, el problema de investigación, se orienta en cuantificar, cuál es la demanda que enfrenta una nueva bebida de quinua, con sabores de frutas peruanas, que se quiere introducir en el mercado de Lima Metropolitana, asimismo conocer cuáles son los rasgos característicos del consumidor, sus actitudes y patrones de consumo, entre otros elementos de marketing.

Es por ello que, se definen los objetivos siguientes:

a) **Objetivo general**

Evaluar el mercado meta y cuantificar la demanda de una bebida de quinua andina, denominada Quinua Riway, con diferentes frutas energizantes: Sanky, Guaraná y Tumbo.

b) Objetivos específicos

1. Determinar el perfil del consumidor y sus hábitos de compra, referentes a la bebida de quinua propuesta.
2. Determinar el precio máximo, que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el nuevo producto.
3. Cuantificar la demanda potencial del producto.
4. Caracterizar la oferta disponible.

De esta manera, para lograr la meta, la investigación de mercado se apoya en un diseño de tipo descriptivo, en el cual se busca caracterizar al potencial consumidor de bebidas de quinua, con el fin de establecer sus hábitos de consumo; asimismo, el diseño posee un carácter transversal, pues la recolección de la información, se realiza en un solo momento del tiempo y no en varios periodos sucesivos (Casado y Seller, 2010). En este sentido, en esta investigación de mercados, se recolectaron datos de fuentes primarias, provenientes de una muestra de consumidores, para ello se utilizó la técnica de la entrevista, bajo la modalidad del cuestionario. Dicho cuestionario fue codificado y procesado, mediante la aplicación de tablas de frecuencia, gráficos y estadísticos descriptivos, utilizando el programa estadístico SPSS 23.

También se utilizaron técnicas de análisis cualitativo, basadas en fuentes documentales, estadísticas del sector (del INEI y otras empresas de análisis de datos) e investigaciones previas, que fortalecen el acercamiento teórico, a la realidad en estudio y el contraste con los resultados empíricos.

6.1.2. Población y muestra

a) Población

Se definió la población, igual al valor total de hombres y mujeres de 25 a 45 años residentes de Lima Metropolitana, con estilo de vida sofisticado y moderno, que no toman desayuno en casa. Para su cuantificación, se utilizan las siguientes premisas:

- Según estimaciones del INEI (2018), la población proyectada de Lima Metropolitana, para el año 2018 se ubica en 9 485 405 habitantes (INEI, 2018). Dicha población ha venido creciendo aproximadamente, a un ritmo interanual de 1.1%, la Figura 29, nos evidencia dicho comportamiento:

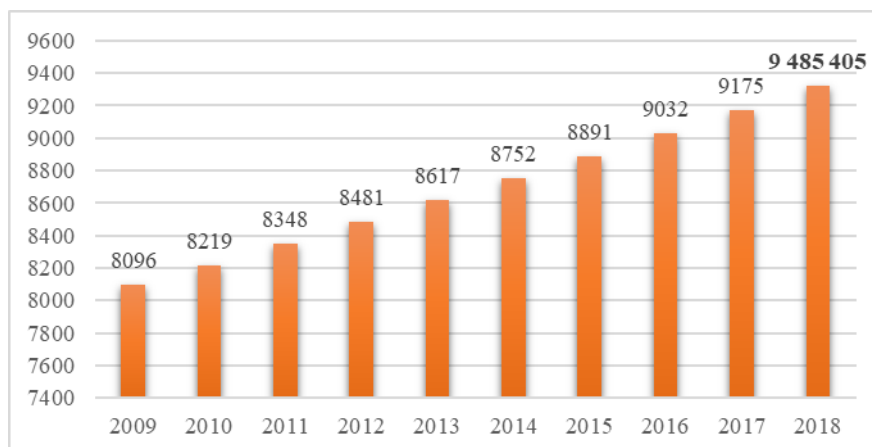


Figura 29. Proyección poblacional Lima Metropolitana – Miles de habitantes.

Fuente: (INEI, 2017, 2018)

- El grupo de personas con edades entre 25 y 45 años, representa el 31% del total de habitantes de Lima Metropolitana (INEI, 2016), por tanto, los adultos jóvenes y contemporáneos, representan una parte importante de la estructura etaria, la Figura 30 resume dichos resultados.

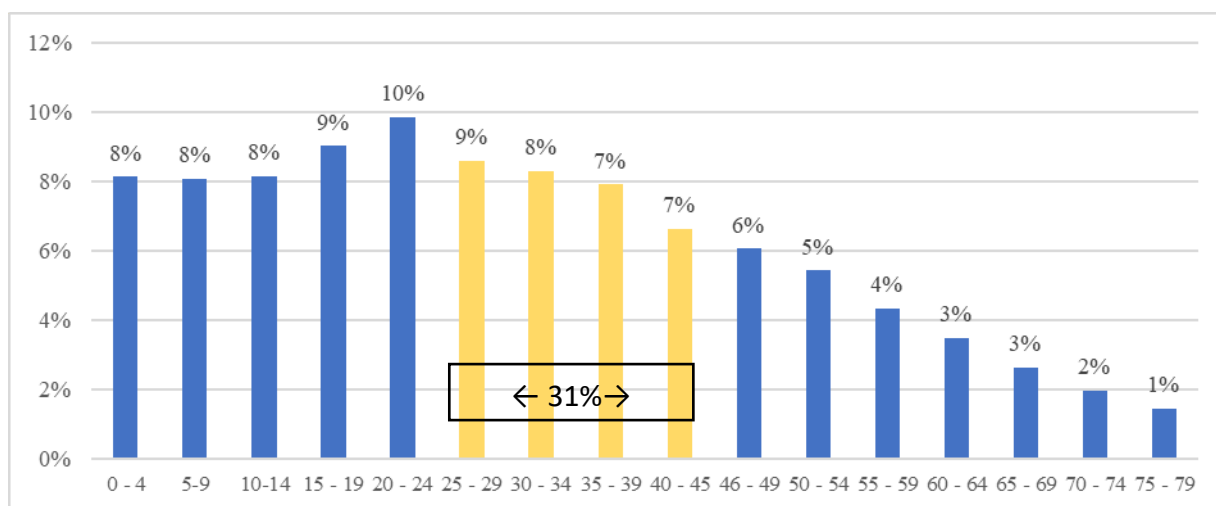


Figura 30. Porcentaje de la población de Lima Metropolitana por intervalo de edad.

Fuente: (INEI, 2017)

- Estudios de Arellano (2017) sugieren que las personas de estilo de vida sofisticada y moderna, que tienden a llevar una alimentación saludable, asociadas con el segmento “Pudiente”, representan el 27% de la población de Lima Metropolitana (Figura 31).

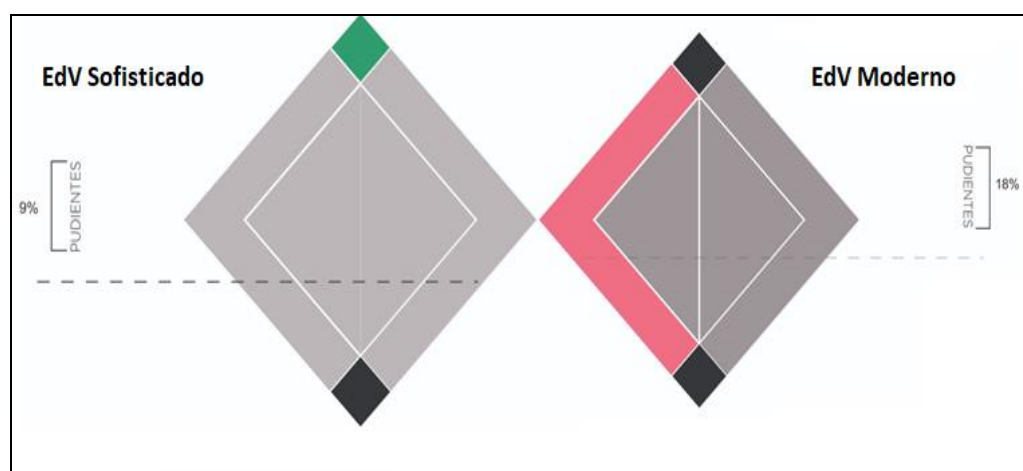


Figura 31. Niveles socioeconómicos de Lima

Metropolitana (%)

Fuente: Arellano (2017)

- Nielsen (2016) en su encuesta global, estimó que el 10% de los peruanos en Lima Metropolitana, toma frecuentemente su desayuno fuera de casa.

Tomando como base las premisas presentadas anteriormente, se estimó la población necesaria para estudiar la demanda, aplicando la siguiente fórmula:

Población = Población proyectada de Lima Metropolitana año 2018 x % de personas con edad, entre 25 a 45 años en Lima Metropolitana x % de personas con NSE AB en Lima Metropolitana x % de personas en Lima Metropolitana, que desayunan frecuentemente fuera de casa

Datos:

- Población proyectada de Lima Metropolitana año 2018 = 9 485 405 (INEI, 2018).
- Porcentaje de personas con edad entre 25 a 45 años de Lima Metropolitana (%) = 31% (INEI, 2016).
- Porcentaje de personas con estilo de vida sofisticado y moderno (NSE AB) de Lima Metropolitana (%) = 27% (Arellano, 2017).
- Porcentaje de personas que desayunan fuera de casa todos los días según encuesta (%) = 10% (Nielsen, 2016).

Población = 9 485 405 x 31% x 27% x 10%.

Población = 79 393 habitantes.

b) Muestra:

La muestra fue determinada de forma probabilística, es decir cada consumidor, tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Para calcular el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de tamaño mínimo de la muestra, para poblaciones finitas (Sánchez, 2008), la cual, brinda el número de personas, las cuales deberán ser abordadas, con el objetivo de poder estimar la demanda. Dicha fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P(1 - P)}{(N - 1) * K^2 + Z^2 * P(1 - P)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población ($N = 79393$)

Z = Número de unidades de desviación típica en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (para el 95% $Z = 1.96$).

K = Error máximo permisible ($K = 5\%$)

P = Porcentaje de la población que posee las características de interés ($P = 50\%$).

$$n = \frac{(1.96)^2 * 79393 * 0.5(1 - 0.5)}{(79393 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5(1 - 0.5)} \approx 383$$

Por tanto, se utilizó una muestra de 383 habitantes, cifra adecuada al presupuesto, tiempo y máximo error permisible de la investigación.

6.1.3. Plan de muestreo

a) Unidad muestral

Hombres y mujeres de 25 a 45 años residentes de Lima Metropolitana, con estilo de vida sofisticado y moderno, que no toman desayuno en casa.

b) Procedimiento de muestreo

El cuestionario fue cargado en la plataforma [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com), la cual generó un enlace para el llenado de datos forma virtual. Posteriormente, se compartió dicho enlace a potenciales consumidores durante un periodo de un mes, hasta completar con el tamaño de muestra requerida.

6.1.4. Composición y tamaño de la muestra

La muestra estará conformada de forma accidental, por los consumidores de cualquier distrito de Lima Metropolitana, que deseen participar virtualmente en la misma, por tanto, no existe un criterio de composición o distribución, que sea proporcional al número de habitantes de cada uno de los distritos otro criterio de estratificación socio-económico relevante.

6.1.5. Resultados de la investigación

- **Lanzamiento de Propuesta de Sabores**

Para el lanzamiento del sabor de la bebida Quinoa Riway, se necesitaba conocer el nivel de aceptación de los potenciales clientes, así que teniendo como base la propuesta de ser un alimento nutritivo a base de la combinación de quinua andina con superfrutas endulzado naturalmente con stevia, se decidió realizar pruebas de aceptación de sabor a nuestro segmento de clientes para poder tener la seguridad de lanzar el sabor más aceptado.

Consultando la bibliografía referente a las propiedades y beneficios de las frutas, inicialmente se escogieron las siguientes combinaciones para la bebida:



Figura 32. Propuesta de la combinación de frutas para la elaboración de la bebida Quinoa Riway

Fuente: Elaboración Propia



Figura 33. Resultado de la combinación de frutas propuestas

Fuente: Elaboración Propia

- **Muestra:** 30 personas, hombres y mujeres de 25 a 45 años, que realicen múltiples actividades, que vivan en Lima Metropolitana y que tengan dificultad para tomar desayuno en casa.
- **Metodología**
 - Las muestras fueron trasladadas a diversos puntos dónde nuestros participantes pudieran realizar la prueba cómodamente sin ruidos ni interrupciones. Éstas fueron servidas en vasos plásticos codificados
 - Entre cada bebida se les brindó agua mineral a los participantes
 - Posteriormente, contestaron la prueba de aceptabilidad impresa.

- **Prueba de Aceptabilidad**

Prueba de Preferencia de Sabor															
Nombre:	Fecha:														
Nombre del Producto:															
Frente a usted se encuentran cuatro muestras codificadas de Quinoa Riway (las cuales debe de probar una a la vez), marque con una X, la muestra de su preferencia.															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">Muestras</th> </tr> <tr> <th style="width: 25%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 25%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 25%; text-align: center;">3</th> <th style="width: 25%; text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Muestras				1	2	3	4				
Muestras															
1	2	3	4												
1. Quinoa con aguaymanto y stevia															
2. Quinoa con sanky y stevia															
3. Quinoa con arándano y stevia.															
4. Quinoa con tumbo y stevia															
Comentarios: _____															

Figura 34. . Prueba de Preferencia de Sabor Quinoa Riway

Fuente: Elaboración Propia

- **Sobre las indicaciones a brindadas a los participantes**

Se solicitó a los participantes que no fumasen antes de la prueba mínimo 30 minutos antes, que no usaran perfumes, que no ingieran ni probaran alimento que pudiera alterar su percepción del sabor de la prueba.



Figura 35. Prueba de sabor al público objetivo

Fuente: Elaboración Propia

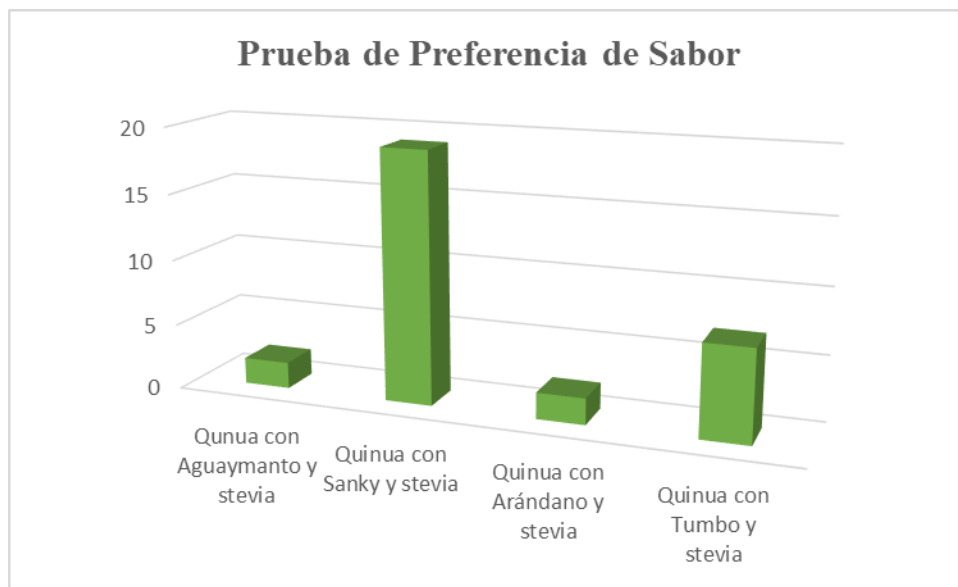


Figura 36. Resultado de Pruebas de Preferencia de Sabor Quinoa Riway

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de la prueba de sabor realizada tuvo a la combinación quinua con Sanky, como propuesta con mayor grado de aceptación por parte de nuestros clientes potenciales, seguido de la combinación quinua con tumbo, quinua con arándano y quinua con aguaymanto, convirtiéndose así esta combinación (quinua con sanky) en la razón del lanzamiento del primer sabor de la bebida Quinoa Riway.

- **Encuestas**

Se efectuaron 383 encuestas para conocer los hábitos, gustos y preferencias por la quinua, así como el nivel de agrado o desagrado y la intención de compra de la bebida Quinoa Riway, como nuevo producto en el mercado.

Los resultados completos son mostrados en el **ANEXO 4**.

6.1.6. Mercado meta y segmentación del mercado

a) Mercado meta

El mercado meta está constituido por el total de consumidores, hombres y mujeres de 25 a 45 años residentes de Lima Metropolitana, de estilo de vida sofisticado y moderno, que

no toman desayuno en casa y que se encontrarían en la disposición de comprar la bebida, elaborada con quinua como ingrediente principal.

La fórmula de estimación es: Mercado meta = Población proyectada de Lima Metropolitana año 2018 x % de personas con edad entre 25 a 45 años de Lima Metropolitana x % de personas con Estilo de vida (EdV) sofisticado y moderno de Lima Metropolitana x % de personas que desayunan, fuera de casa más de 4 veces por semana, según encuesta x % de personas que comprarían el producto, según encuesta.

Para obtener el resultado en la fórmula anterior, se recurre a los datos contenidos en el Capítulo de Análisis Externo, en relación con la variable “S” del PESTEL; así como datos de las tablas de la encuesta y otros adicionales, obtenidos para completar la formulación. En este sentido, se cuenta con los siguientes datos:

- Población proyectada de Lima Metropolitana año 2018 = 9,485,405
- Porcentaje de personas con edad entre 25 a 45 años de Lima Metropolitana (%) = 31% (INEI, 2016).
- Porcentaje de personas con estilo de vida sofisticado y moderno (se trabaja de preferencia con el segmento “Pudiente”) = 27%.
- Porcentaje de personas que desayunan fuera de casa 6 o más días a la semana, según encuesta (%) = 18.7%.
- Porcentaje de personas que comprarían el producto, según encuesta (%) = 94.8%.
- Porcentaje de personas que gastaría entre más de 5 soles, según encuesta (%) = 29%.
- Porcentaje de captación del mercado (estimado, en base al Plan estratégico) = 4%.

Entonces:

$$\text{Mercado meta} = 9,485,405 \times 31\% \times 27\% \times 18.7\% \times 94.8\% \times 29\% \times 4\%.$$

$$\text{Mercado meta} = 1633 \text{ consumidores frecuentes / fidelizados.}$$

b) Segmentación del mercado

- **Segmentación geográfica:** geográficamente los consumidores se suscriben a Lima Metropolitana, pues representa el territorio, con mayor población del Perú. Los distritos priorizados, son los correspondientes a NSE AB (Lima Moderna), ellos son: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo (CPI, 2017).
- **Segmentación demográfica:** El producto se enfoca en habitantes con edades de 25 a 45 años. Los resultados de la encuesta, revelan que la posible intención de compra, se mantiene en dicho intervalo, reportando un 100% de intención de compra en los habitantes, con edades entre 25 y 35 años y 84.6% entre los habitantes con 36 y 45 años.

Tabla 28
Intención de compra según grupo de edad

	Grupo de edad		
	De 25 a 35 años	De 36 a 45 años	
	% del N de columna	% del N de columna	
Pta7. ¿Si una empresa te ofreciera una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guaraná o tumbo) en un vaso biodegradable, ¿lo comprarías?	Si	100.0%	84.4%
	No	0.0%	15.6%
	Total	100.0%	100.0%

Fuente: Datos recolectados.

No se segmentará por género, pues no se evidenció diferencias considerables en la intención de compra, según el sexo masculino (100%) o femenino (90.9%).

Tabla 29. Intención de compra según género

	Género		
	Masculino	Femenino	
	% del N de columna	% del N de columna	
Pta7. ¿Si una empresa te ofreciera una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guaraná o tumbo) en un vaso biodegradable, ¿lo comprarías?	Si	100.0%	90.9%
	No	0.0%	9.1%
	Total	100.0%	100.0%

Fuente: Datos recolectados.

- **Segmentación socioeconómica:** se concentra en el EdV sofisticado y moderno, que cuidan su alimentación.
- **Segmentación conductual:** habitantes que frecuentemente toman su desayuno, fuera de casa, les gusta las bebidas de quinua y que están dispuesto a adquirir el producto.

6.1.7. Estimación de la demanda total del mercado

Gracias a los datos de fuentes primarias recolectados por la encuesta y las fuentes secundarias, es posible estimar la demanda potencial anual y total del mercado de bebidas de quinua. Para ello se utilizó la siguiente fórmula de estimación:

Demanda = % personas que desayuna fuera de casa, según días a la semana x Población de Lima Metropolitana 2018 x % de habitantes con 25-45 años x % EdV sofisticado y moderno de Lima Metropolitana x Consumo promedio de bebidas por día, por persona x factor para anualizar (FA).

Tabla 29

Estimación de la demanda total del mercado

Días que desayuna fuera de casa a la semana	% días que desayuna fuera de casa	Población LM	% 25-45 años	% EdV	CP/p/día (litros)	FA	Demanda (l)
1	26.90%	9,485,405	31%	27%	0.25	52	2,639,227
2	13.60%	9,485,405	31%	27%	0.25	104	2,668,661
3	13.60%	9,485,405	31%	27%	0.25	156	4,002,992
4	8.10%	9,485,405	31%	27%	0.25	209	3,178,846
5	19.30%	9,485,405	31%	27%	0.25	261	9,467,860
6	7%	9,485,405	31%	27%	0.25	313	4,120,727
7	11.50%	9,485,405	31%	27%	0.25	365	7,898,059
Total							33,976,372

Fuente: Datos recolectados. Cálculos propios.

Se estima que anualmente se demandarían 33,976,372 litros de bebida de quinua, por año.

a) Proyección de la demanda total del mercado

Dado que es un producto innovador en el mercado, y a pesar de su alta aceptación, no se cuenta con referentes estadísticos, que permitan una proyección mediante series temporales o ajustes de regresión lineal, por tanto, se proyectó la demanda utilizando el crecimiento poblacional de Lima Metropolitana estimado por el INEI de 1.1%.

Dicho método de proyección, consistió en asumir que, si el consumo de bebidas de quinua permanece constante, la demanda actual crecerá al menos al mismo ritmo del crecimiento geométrico poblacional, es decir (ILPES, 2014):

$$\text{Demanda}_n = \text{Demanda actual} \times (1+i)^n$$

Donde:

Demanda n = Demanda del año n

I=Tasa de crecimiento poblacional

N= año proyectado

Tabla 30
Proyección de la demanda total del mercado

Año	Demanda
2018	33,976,372
2019	34,350,112
2020	34,727,963
2021	35,109,971
2022	35,496,180

Fuente: Cálculos propios.

6.1.8 La oferta: caracterización y cuantificación.

La oferta actual de bebidas a base de quinua, está constituida fundamentalmente, por las bebidas de preparación artesanal, que son elaboradas en puestos ambulantes de emolientes, refresquerías y ferias, con presencia equitativa en todos los distritos de Lima Metropolitana. En general, constituye un mercado bastante concurrido de ofertantes informales, quienes ofrecen el producto en vasos y/o envases plásticos, no herméticos de consumo rápido; sin embargo, en muchos de dichos establecimientos, no se garantiza al consumidor la inocuidad de la bebida y la utilización de buenas prácticas de fabricación.

Con una menor participación en el mercado, se presentan refrescos y bebidas a base de quinua herméticamente envasadas, y con mayor vida útil como: Quinoa Zana (con manzana), Maca Miel, bebida de Quinoa, zanahoria y manzana, las cuales suelen encontrarse en tiendas especializadas de productos naturales, ferias de alimentos orgánicos o en grandes cadenas de supermercados.

Estos productos se orientan a una oferta de bebidas de origen vegetal, que contrasta con las bebidas tradicionales, de origen animal como la leche o de bebidas gaseosas, y son ideales para los consumidores, que requieren de regímenes especiales, como los intolerantes a la lactosa o que desean llevar una alimentación más sana.

Los nuevos desarrollos de productos en la industria de bebidas, responden a la demanda de los consumidores, por productos con ingredientes naturales, bajos en azúcar o calorías, con atributos beneficiosos para la salud. Muchas empresas de bebidas no alcohólicas, jugos y similares, ya han iniciado el proceso de cambio de formulaciones y composiciones de sus productos, centrándose en mejorar sus productos existentes y hacerlos más sanos, pero también lanzando nuevas versiones, que son reducidas en azúcar o calorías o que simplemente tienen otros atributos, que promoverán beneficios para la salud del consumidor final (Euromonitor, 2018).

a) Estimación de la oferta total del mercado

Por ser las bebidas envasadas a base de quinua, un producto muy novedoso en el mercado, no existen registros estadísticos actualizados, que permitan una cuantificación directa. Por ello para estimar la oferta actual, se utilizarán los datos de la producción de quinua nacional sin procesar, la cual tiene como destino la exportación o el consumo interno. El consumo interno, nos dará idea de la oferta disponible de bebidas, a base de quinua, pues constituye la materia prima base, para su elaboración.

El consumo interno se define como: Consumo Interno (CI) = Producción – Exportaciones, el cual puede calcularse con ayuda de las estadísticas oficiales del MINAGRI.

En esta estimación de consumo interno, no se consideran los datos de importación de quinua, pues corresponden a niveles muy bajos, con respecto a la oferta nacional.

De la misma manera, cifras de IMA opinión & mercados (2013), sugieren que el uso de quinua, para preparar bebidas, se ubica en un 35%. Por otra parte, se estima que, con cada kg de quinua, se pueden preparar 9 litros de bebida.

Asimismo, Euromonitor (2018), infiere que las empresas de bebidas no alcohólicas envasadas de otras categorías diferentes a las tradicionales: agua embotellada, gaseosas, concentrados, jugos, cafés, te, bebidas energéticas y deportivas abarcan el 12.5% del mercado. La Tabla 32 nos resume la cuantificación de la oferta de bebidas elaboradas con quinua, la cual se calculó con ayuda de la siguiente fórmula:

Oferta = CI x % de utilización de quinua para preparar bebidas x coeficiente insumo producto
Kg de Quinua / Lt de Bebida x % de mercado de bebidas a base de quinua envasadas.

Donde:

Oferta = Oferta de bebidas a base de quinua en litros

CI = Consumo Interno de quinua en toneladas= producción – exportación (MINAGRI, 2017).

Porcentaje de utilización de quinua para preparar bebidas (%) (IMA opinión & mercados, 2013) =35%.

Coeficiente insumo producto l de Bebida / Kg de Quinua = 15 l/ kg según datos recolectados de un consultor en alimentos.

Porcentaje de mercado de bebidas a base de quinua envasadas (%) (Euromonitor, 2018) =12.5%

Tabla 31

Estimación de la oferta total de bebidas envasadas de quinua.

Año	Producción (t)	Exportación (t)	Consumo interno (t)	Quinua para Bebidas (t)	Quinua para Bebidas (litros)	Bebidas Envasadas de quinua (litros)
2012	44,200.0	10,400.0	33,800.0	11,830.0	106,470,000	13,308,750
2013	52,100.0	18,200.0	33,900.0	11,865.0	106,785,000	13,348,125
2014	114,700.0	36,200.0	78,500.0	27,475.0	247,275,000	30,909,375
2015	105,700.0	41,400.0	64,300.0	22,505.0	202,545,000	25,318,125
2016	77,700.0	44,400.0	33,300.0	11,655.0	104,895,000	13,111,875
2017	79,600.0	44,300.0	35,300.0	12,355.0	111,195,000	13,899,375

Fuente: MINAGRI (2017), IMA opinión & mercados (2016). Euromonitor (2016). Cálculos propios.

La oferta de bebidas envasadas a base de quinua se estima en 13,899,375 litros para el año 2017.

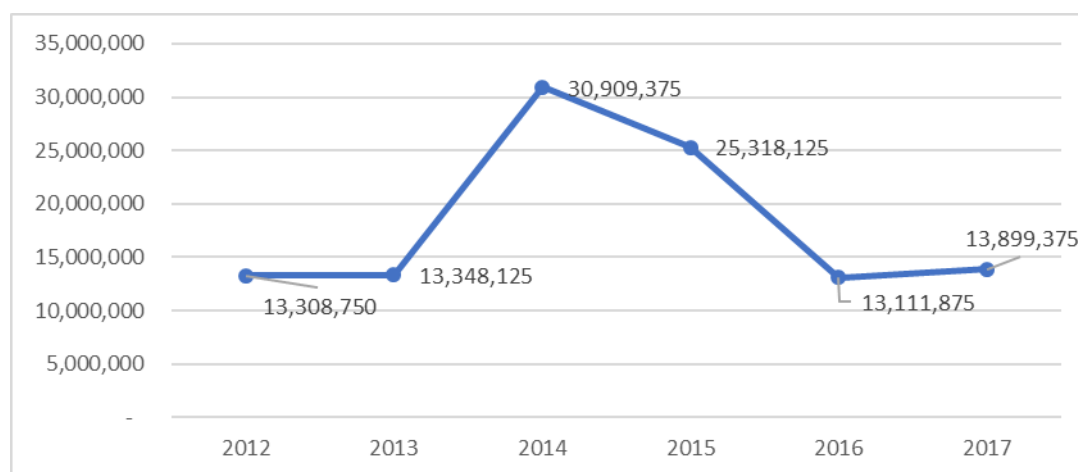


Figura 37. Oferta total de bebidas a base de quinua.

Fuente: Elaboración Propia

Oferta total de bebidas a base de quinua.

b) Proyección de la oferta total

Para la proyección de la oferta se utilizó la tasa de crecimiento promedio interanual de la serie, calculada como:

$$Tc = \left[\left(\sqrt[n-1]{\frac{\text{Valor final}}{\text{Valor inicial}}} \right) - 1 \right] \times 100$$

$$Tc = \left[\left(\sqrt[6-1]{\frac{13,899,375}{13,308,750}} \right) - 1 \right] \times 100 = 0.9\%$$

$$\text{Oferta}_n = \text{Oferta actual} \times (1 + i)^n$$

$$\text{Oferta}_n = 13,899,375 \times (1 + 0.009)^n$$

Con dichos datos se tiene la siguiente proyección de la oferta:

Tabla 32
Proyección de la oferta de bebidas

envasadas de quinua	
Año	Oferta
2017	13,899,375
2018	14,024,469
2019	14,150,690
2020	14,278,046
2021	14,406,548
2022	14,536,207
2023	14,667,033

Fuente: Cálculos propios

6.1.9 Mercado potencial y validación del negocio

El mercado potencial se estima como el valor que resulta de la diferencia entre la oferta y la demanda proyectada, los resultados indican que existe un déficit creciente en el tiempo cercano a 30 millones de litros, de hecho, la oferta actual representa apenas el un

tercio de la demanda potencial, lo cual es favorable para la idea de negocios propuesta, pues favorece su viabilidad de mercado.

Tabla 33
Mercado potencial proyectado

	Oferta proyectada	Demanda proyectada	Déficit
2018	14,024,469	33,976,372	19,951,903
2019	14,150,690	34,350,112	20,199,422
2020	14,278,046	34,727,963	20,449,917
2021	14,406,548	35,109,971	20,703,423
2022	14,536,207	35,496,180	20,959,973

Fuente: Cálculos propios

a) Estimación de la demanda de Quinoa Riway

Una vez determinada la viabilidad comercial del producto de bebida a base de quinua, se procede con la estimación de la demanda neta de Quinoa Riway, para lo cual, se realiza un cálculo basado en la demanda total del mercado (Tabla 30), con la consideración del porcentaje de la población, que consume desayuno fuera de casa 6 a más días a la semana, que gastaría 5 soles o más en la adquisición de la bebida, así como del porcentaje meta (basado en el Plan Estratégico) de captación del mercado. Las cifras que se presentan en la tabla 35, arrojan una demanda de 139,418 litros de Quinoa Riway por año.

Tabla 34
Proyección de la demanda de Quinoa Riway por año

Días que desayuna fuera de casa a la semana	% días que desayuna fuera de casa	Demanda (l)	% gastaría más de S/5	% captación meta	Demanda (l)
6	7%	4,120,727	29%	4%	47,800
7	11.50%	7,898,059	29%	4%	91,617
Total					139,418

Fuente: Datos recolectados. Cálculos propios.

6.1.10 Conclusiones

a) Conclusión del estudio de mercado

La bebida a base de quinua propuesta se enfrenta a un consumidor, que tiene como hábitos de consumo una alta preferencia por las bebidas de quinua en el desayuno, estando distribuido geográficamente en los distritos de Lima Metropolitana y Callao, especialmente en los distritos de NSE AB; en su mayoría son adultos jóvenes de 25 a 45 años, que prefieren desayunar fuera de casa al menos una vez por semana, optan por gastar menos de 5 soles en su desayuno, y 9 de cada 10 de ellos estarían interesados en adquirir el producto alimenticio, propuesto en bodegas y supermercados, a un precio máximo de 5 soles.

La cuantificación de la demanda y oferta, y del mercado potencial proyectado nos muestra un déficit marcado y creciente de la demanda, que otorga plena viabilidad comercial al producto. La oferta actual solo cubre una tercera parte de la demanda.

6.2 Investigación del Consumidor

6.2.1 Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan



Figura 38. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Fuente: (Olivares, 2014)

Según el psicólogo Abraham Maslow, desarrolló su jerarquía de necesidades para poder comprender el anhelo de crecimiento personal y el logro de “experiencias cumbre”, podemos asegurar, basándonos en esta pirámide que el producto Quinoa Riway, apunta a la satisfacer la necesidad fisiológica de alimento, una necesidad básica, dentro de las jerarquías. “El aprendizaje que se suscita de la jerarquía de Maslow, es que uno primero debe de satisfacer necesidades básicas, antes de subir los escalones (un hombre hambriento no está interesado en los símbolos de estatus, la amistad o la autorrealización) (Solomon, 2017)

Algo importante de resaltar sobre el comportamiento del nuevo consumidor, nos parece lo siguiente: “La conducta en línea de los consumidores, también satisface necesidades en diferentes niveles de la jerarquía de Maslow, sobre todo cuando participan en redes sociales como Facebook. Las compañías basadas en internet, fomentarán la lealtad de la marca, si tomaran en cuenta estas necesidades al diseñar sus ofertas: Satisfacemos

necesidades fisiológicas, cuando utilizamos la web, para buscar temas como nutrición o asuntos médicos” (Solomon, 2017)

6.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

Arellano Investigación de marketing manifiesta, según estudios 39% de los peruanos confiesan ser leales a una marca. El 61% está dispuesto a probar otras marcas.

Esto es favorable para el proyecto, debido a que se tiene competidores como bebidas nutritivas y saludables, otras opciones ya conocidas y más posicionadas. (López, 2014).

La toma de decisión del consumidor al comprar en el punto de venta es de valiosa importancia, es por ello que se debe conocer que es lo que motiva al consumidor, cuando éste va a realizar una compra.

Según Philip Kotler, el proceso de decisión de compra se desarrolla en 5 etapas.

1. Reconocer la necesidad: El consumidor analiza sus necesidades, insatisfacciones y busca lo que anhela conseguir. Son los anuncios publicitarios, publicidades, etc., en los lugares de venta los que sirven como estímulo de las necesidades.

2. Buscar información: Los consumidores obtienen información haciéndolo muchas veces de una manera pasiva es decir a través de anuncios publicitarios y/o revistas etc que reciben en los lugares de venta y otras veces lo hacen de manera activa indagando a través de internet en los centros de venta.

3. Evaluar las alternativas: Una vez recolectada la información, el usuario realiza un recuento de las cualidades del producto.

4. Decisión de compra: Este recuento resultará ser de mucha utilidad en la decisión del consumidor, así como otras variables como las referencias, recomendaciones u opinión de personas. A causa de esto, todo el proceso en la decisión de comprar del consumidor resulta no ser controlable del todo; sin embargo, éste puede verse influenciado a través de los medios de comunicación, que den lugar a opiniones, las cuales se puedan gestionar y controlar.

5. Comportamiento de post- compra: Una vez conseguido el producto, la satisfacción o insatisfacción, decidirá que se repita el acto de compra o que, por el contrario, no vuelva a adquirirlo e, incluso, no lo recomiende a otras personas. (Philip Kotler, 2017)

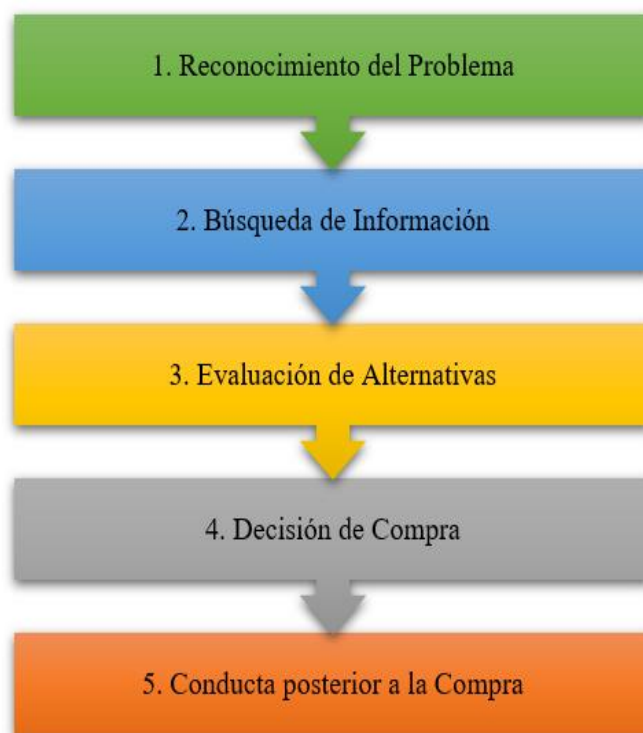


Figura 39. Etapas del Proceso de decisión de Compra

Fuente: Elaboración Propia

6.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor

La primera etapa tiene lugar cuando el consumidor, identifica que producto puede satisfacer una necesidad. El dúo Necesidad- satisfacción está bajo varios procesos.

Al elegir el producto el consumidor, se hace una idea de lo que está dispuesto a pagar por él. Es decir que realiza una estimación del precio del producto.

a) Cultura: Representa el modo de vida. El consumidor busca una identificación con su cultura, por lo que inferimos que, al ser una bebida nutritiva y saludable hecha a base de quinua, el producto logrará que el consumidor peruano (inicialmente lanzaremos el producto en Perú) se identifique, ya que es un insumo conocido, y uno de los más emblemáticos y

representativos del Perú, además la quinua es consumida en otros productos, tales como galletas, barras energéticas y en los guisos y sopas en las mesas peruanas.

b) Estilo de Vida: Es determinado por lo ingresos y por los hábitos de compra. Tenemos en cuenta que estamos dirigidos a las mujeres modernas y sofisticadas que cuidan su salud, y cuidan lo que ingieren, buscan productos de calidad. Les agrada cuando estos son parte de una cartera de una empresa sustentable, que cree en el comercio justo y paga a los productores de sus insumos un precio justo.

c) Motivaciones: Es la variable que impulsa a una persona a determinar que necesidades son las más importantes, en este caso el producto satisface la necesidad biológica de alimentación.

d) Personalidad: Cada persona, cada consumidor es diferente y se influenciado por sus experiencias y las de las personas que conforman su entorno. La personalidad determinará lo que se tomará, se comerá, es decir es decisiva en la acción de compra.

e) Edad: Influye de manera directa, ya que el consumidor se alimenta también de acuerdo a su edad y actividades. Los consumidores más jóvenes tienen mayor apertura a probar nuevos productos que aporten nutrición. Asimismo, los adultos entre 25 a 40 años suelen ser más selectivos con los productos que eligen para alimentarse, y son los mayores consumidores las denominadas “superfrutas”. a la actualidad.

f) Percepción: Va a depender de las acciones de marketing para posicionar a Riway, (Vargas, 2013).

Internet: Está cambiando al consumidor, ya que ahora el consumidor que es más exigente, está empoderado y conoce sus derechos como tal, investiga desde su Smartphone antes de comparar un producto sobre este o sobre alguno similar. (Quiñones, 2014).

6.2.4 Posicionamiento de marca

Centraremos el posicionamiento en base al beneficio del producto: Bebida que es un alimento de quinua con frutos nutritivos y naturales, brinda nutrición y energía, listo para

beber, producto peruano elaborado con los mejores insumos orgánicos. En un vaso biodegradable, que protege el medio ambiente.

La dosis de alimento nutritivo que necesita tu día, gracias a las combinaciones de Quinoa con Guaraná, Quinoa con Sanky y Quinoa con Tumbo.

Contiene la cantidad exacta para producir la sensación de saciedad. Enfocaremos el posicionamiento en los atributos del producto: alimento nutritivo, energizante por sus combinaciones con, es un producto orgánico, natural, es decir sembrado, cosechado sin productos químicos ni pesticidas nocivos.

Producto que además está combinado con las denominadas hoy en día “superfrutas”, que además de sus propiedades energizantes, combaten la diabetes, el colesterol malo, la hipertensión, teniendo entre tantas otras cualidades e inclusive propiedades curativas.

Tener un reconocimiento en el mercado peruano como una bebida nutritiva, natural y energizante.

Matriz de Declaración de Posicionamiento

Para ayudarnos en la declaración de posicionamiento, podremos utilizar la siguiente matriz

Para hombres y mujeres que llevan una vida muy agitada y a veces desayunan fuera de casa (**Mercado Objetivo**) Quinoa Riway (**Marca**) es la mejor alimento nutritivo y natural (**Singularidad**), debido a que es una bebida de Quinoa, con frutos lista para tomar (Categoría).

Que es el alimento que necesitas para tener un día lleno de energía (**Beneficios**), mejor que cualquier otra bebida (**Competidor**), porque tiene la dosis de fibra y proteínas que tu cuerpo necesita (**Atributos**).

Matriz de Posicionamiento Quinoa Riway



6.3 Objetivos de Marketing

En base al estudio de mercado, el primer objetivo a establecerse es correspondiente al objetivo de ventas. El objetivo a plantearse será corroborado o desestimado en base al análisis del estudio operativo para alcanzar los objetivos y la determinación de las estrategias funcionales del negocio, entre los que están el plan operativo, de RRHH y financiero. Asimismo, se definirán otros objetivos de marketing fundamentales para el inicio del negocio de Quinoa Riway.

Los objetivos de marketing son:

OM1: Suministrar al mercado objetivo más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y aumentar en 5% el volumen de ventas por año durante los próximos 5 años, basados en un desarrollo de actividades de la forma más eficiente.

OM2: Desarrollar, promocionar y suministrar las bebidas de Quinoa Riway destacando su alto valor nutricional y ventajas para la salud, en concordancia con la preeminencia en el uso de insumos naturales y/u orgánicos basados en la quinua, superfrutas y estevia, logrando altos niveles de satisfacción en el cliente.

OM3. Implementar y fomentar aun alto nivel de recordación de la marca Quinoa Riway en función de políticas e iniciativas de acción en relación con la sostenibilidad, resepto del medio ambiente, la responsabilidad social y el biocomercio.

Los objetivos de marketing se enlazan con los objetivos estratégicos y las estrategias principales del negocio, cuya interrelación se ilustra en la siguiente tabla.

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE MARKETING
<p>Posicionarse en los próximos 5 años, en el segmento de mercado meta, como la empresa líder en la elaboración de bebidas funcionales a base de quinua, en una mezcla de alto valor nutricional fortalecida por el uso de superfrutas y estevia; así como líder mediante el fortalecimiento de políticas de desarrollo sostenible, de responsabilidad medioambiental y de biocomercio.</p>	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto a raíz del alto valor nutritivo de la quinua, así como los beneficios de las superfrutas y del uso de estevia como edulcorante natural, además de la inocuidad del producto obtenida por medio de un procesamiento industrial eficiente.</p>	<p>Desarrollar, promocionar y suministrar las bebidas de Quinoa Riway destacando su alto valor nutricional y ventajas para la salud, en concordancia con la preeminencia en el uso de insumos naturales y/u orgánicos basados en la quinua, superfrutas y estevia, logrando altos niveles de satisfacción en el cliente.</p>
	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto en mérito de la búsqueda del desarrollo sostenible, cuidado del medio ambiente y de prácticas de biocomercio en relación con el uso de mayoritario de productos naturales y/u orgánicos y de empaques eco-amigables.</p>	<p>Implementar y fomentar un alto nivel de recordación de la marca Quinoa Riway en función de políticas e iniciativas de acción en relación con la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social y el biocomercio.</p>
<p>Obtener una rentabilidad anual promedio mayor al 16%, durante los próximos 5 años.</p>	<p>Adoptar una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento y definir las correspondientes estrategias funcionales que permitirán alcanzar el logro del objetivo de rentabilidad del negocio.</p>	<p>Suministrar al mercado objetivo más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y aumentar en 5% el volumen de ventas por año durante los próximos 5 años, basados en un desarrollo de actividades de la forma más eficiente</p>

Tabla 35

Objetivos de marketing de Quinoa Riway

6.4 Mezcla de Marketing

El presente modelo de negocio se ha realizado, desarrollando las 4 C's del marketing, centrándose en la identificación de aquellas necesidades, deseos y perspectivas del cliente, siendo éste, el eje de la existencia de Quinoa Riway, Investigando, empatizando y poniéndose en sus zapatos, a través de las entrevistas en profundidad. Éstas se exponen a continuación:

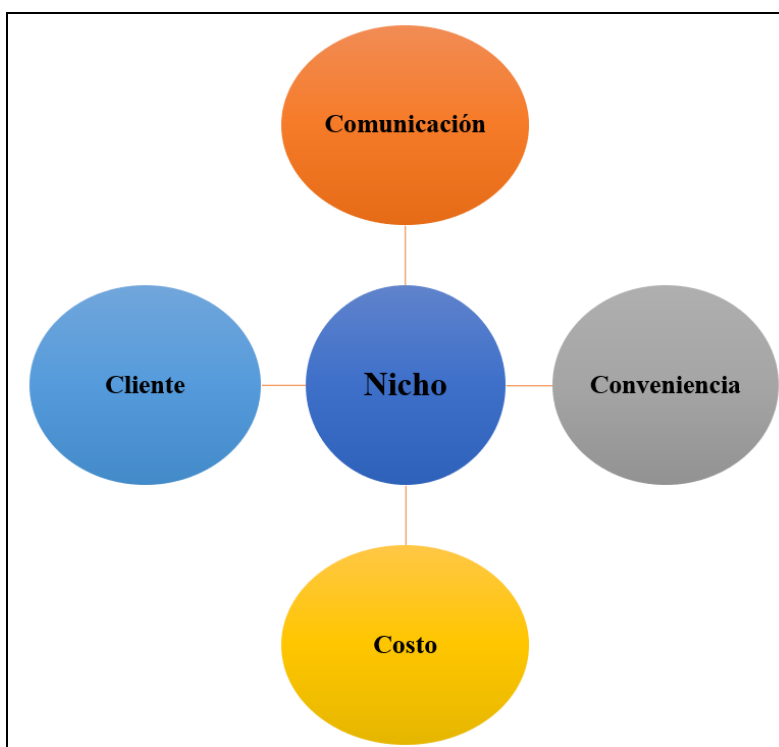


Figura 40. 4 C'S de Marketing

Fuente: (Alvarado,2017)

6.4.1 Cliente

Para conocer al cliente, sus necesidades, deseos y expectativas; se realizó una investigación tanto de campo como de escritorio a través de encuestas y entrevistas en profundidad. De los resultados se pudo comprobar que este peruano de 25 a 45 años gusta mucho de la Quinoa, la prefiere por su valor nutricional, tiene inclinación por el consumo de bebidas saludables y está acostumbrado a disfrutarlas en vaso. La mayoría suele consumirlo en el desayuno y combinado con frutas como la piña y/o manzana.

Asimismo, se supo que, entre las preocupaciones del cliente, se encontraban la composición de la bebida, ingredientes, uso de preservantes y endulzantes. Entre otras preocupaciones se encontraba la higiene en la elaboración del producto (quinua que se vende en carretillas en muchas esquinas de la ciudad)

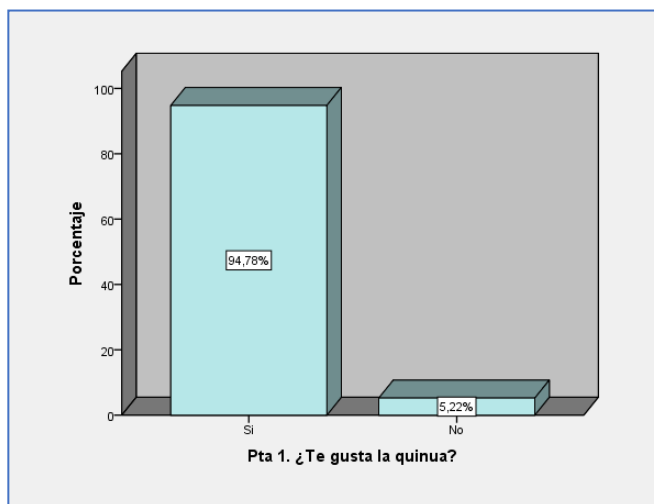


Figura 41. Porcentaje de consumidores de Lima metropolitana que gustan de la quinua.

Fuente: Encuesta Quinua Riway

El consumidor es el eje central del negocio, por lo que, una vez conocidas sus necesidades, preocupaciones, puntos de dolor, deseos, expectativas y conociendo los resultados de las encuestas, es que se crea el producto Quinua Riway, para satisfacer las mismas como es el de consumir un desayuno nutritivo, natural, saludable y que le brinde la sensación de saciedad, siendo presentado en un vaso ecoamigable.

Estrategia

Elaborar la bebida con la mejor mezcla o proporciones de quinua, superfrutas y estevia, con el fin de obtener una propuesta que permita satisfacer las necesidades del cliente, en relación con el alto valor nutricional de la bebida, el cuidado de su salud y que sea de sabor agradable.

De lo anterior, a continuación, se expondrá la bebida elaborada para satisfacer al cliente final.

6.4.1.1 Bebida Quinua Riway

Quinua Riway, es una bebida nutritiva cuyo ingrediente principal es la quinua, la cual es reconocida a nivel nacional e internacional, por su valor nutritivo, contenido de proteínas y aporte de minerales; además de ser una alternativa libre de gluten.

El producto ofrece alimentación nutritiva y saludable, a través de una bebida elaborada a base de quinua y frutos peruanos orgánicos “superfrutas” y el valor agregado de la stevia, para ponerle la dosis de energía que necesita el consumidor peruano.

Tabla 36

Características del Producto

Factor	Característica
Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Líquido, 250ml
Textura	<ul style="list-style-type: none"> • Semi espesa-suave
Color	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de quinua y fruta.
Sabor	<ul style="list-style-type: none"> • Quinua-Sanky • Quinua-Tumbo • Quinua-Guaraná
Olor	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37

Especificaciones de la bebida Quinua Riway

Descripción del producto y uso presunto	
Nombre	Quinua- sanky Quinua-tumbo Quinua-guaraná
Descripción	Bebida nutricional de quinua con frutas naturales.
Composición	Quinua, pulpa de sanky, stevia, agua. Quinua, pulpa de tumbo, stevia, agua. Quinua, pulpa de guaraná, stevia, agua.
Características sensoriales	Color y sabor de la pulpa de fruta. Consistencia semi espesa
Formas de uso y consumidores potenciales.	Acompañante en el desayuno.
Empaque, etiquetado y presentaciones.	Envase biodegradable, en presentaciones de 250 ml.
Tiempo de Vida del Producto	4 a 5 meses sin destapar.

Fuente: Elaboración Propia

a) Presentación

Quinoa Riway, cuenta con tres presentaciones de 250ml, seleccionadas luego de realizar las investigaciones de mercado correspondientes, los sabores serán quinua-sanky, quinua-tumbo y quinua guaraná, las cuales son consideradas como superfrutas, por sus propiedades benéficas, para el organismo humano y aún siguen siendo poco conocidas en el mercado peruano. Inicialmente se trabajará con el sabor quinua-sanky.



Figura 42. Presentación de Quinoa-Sanky

Fuente: Elaboración Propia



Figura 43. Presentación de Quinoa-Tumbo

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 44. Presentación de Quinoa-Guaraná

Fuente: Elaboración Propia

b) Beneficios

- Alimentación natural y saludable, presentada en una bebida de quinua lista para tomar.
- 100% natural fabricado con los mejores insumos orgánicos.
- Alto valor de proteínas y minerales.
- Endulzado con stevia (edulcorante natural).
- Variedad de Sabores (Quinoa-Sanky, Quinoa-Tumbo, Quinoa-Guaraná).
- Impacto mínimo al medio ambiente por su envase ecoamigable.
- Ideal para personas que gastan mucha energía durante el día.

c) Materia Prima

Quinoa Riway, es una bebida natural, nutritiva y saludable que nace de la combinación de las siguientes materias primas:

- Quinoa
- Agua
- Sanky

- Tumbo
- Guaraná
- Stevia

A continuación, se describe las propiedades de cada una:

- **Quinoa**



Figura 45. Planta de Quinoa

Fuente: (FAO & INIA, 2014)

La quinoa, del quechua kinúwa o kínua es un pseudocereal, autóctono de la Cordillera de los Andes, se cultiva en los Andes bolivianos, peruanos, ecuatorianos, chilenos y colombianos desde hace unos 5000 años.

Asimismo, es considerada ser una especie autóctona, denominada como “grano de los Incas”, aun cuando se tiene vestigios de su existencia miles de años antes de los Incas; existen evidencia que fue cultivada desde la época prehispánica (hace unos 3000-5000 años), en los Andes y domesticada en Bolivia, Perú y Ecuador (IICA-PROCISUR, 2015).

La quinua es un grano originario de la zona altiplánica de la Cordillera de Los Andes. Tradicionalmente crece en tierras áridas y semiáridas, con capacidad de adaptabilidad a las adversidades climáticas y diversos pisos ecológicos (González Alemán, 2017).

- Existen más de 17 variedades principales de quinua, las cuales crecen desde la parte norte de Ecuador hasta la parte sur de Bolivia. (González Alemán, 2017).
- La planta de la quinua logra alturas variables durante su crecimiento desde 30 a 300 cm, esto dependiendo del tipo de quinua, de los genotipos, de las condiciones ambientales donde crece y/o de la fertilidad de los suelos. Las de valle presentan mayor altura que las que crecen por encima de los 4.000 metros sobre el nivel del mar y de zonas frías. Sin embargo en zonas abrigadas y fértiles las plantas presentan las mayores alturas; su coloración varía con los genotipos y fases fenológicas (González Alemán, 2017).

Clasificación Taxonómica

Tabla 38
Taxonomía de la Quinua

Taxonomía de la Quinua	
Reino	Vegetal
División	Fanerógamas
Clase	Dicotiledóneas
Sub-Clase	Angiospermales
Orden	Centrospermas
Familia	Chenopodiaceae
Género	Chenopodium
Sección	Chenopodia
Subsección	Cellulata
Especie	Chenopodium quinoa Willdenow

Nota. Fuente: (FAO & INIA, 2014)

Composición

El grano de quinua es uno de los pocos alimentos de origen vegetal, nutricionalmente completo, por presentar un adecuado balance de proteínas, carbohidratos y minerales

necesarios en la dieta del ser humano. ("Pérez, Ikehara, Barraza Lescano, & Mortensen, 2017)

Tabla 39
Composición centesimal del grano de quinua

	Valores (g/100g)	
	Max	Min
Proteínas	11,00	21,30
Grasas	5,30	8,40
Carbohidratos	53,50	74,30
Fibra	2,10	4,90
Ceniza	3,00	3,60
Humedad (%)	9,40	13,40

Nota. Fuente (Meyhuay, 2013)

Valor Nutricional

Numerosos estudios ponen de manifiesto la riqueza nutricional de la quinua, tanto en términos absolutos como en comparación con otros alimentos básicos, destacándose el hecho de que las proteínas de la quinua, reúnen todos los aminoácidos esenciales en un buen balance, al mismo tiempo que sus contenidos grasos están libres de colesterol (ALADI & FAO, 2014).

- Valor nutricional del grano de quinua en comparación con otros alimentos básicos

Desde el punto de vista nutricional y alimentario, la quinua es la fuente natural de proteína vegetal, con alto valor nutritivo por la mayor proporción de aminoácidos esenciales. El valor calórico es mayor que en otros cereales, tanto en grano y en harina alcanza a 350-400 cal/100 g, característica que lo transforma en un alimento apropiado, para zonas y épocas

frías. La composición le confiere un valor biológico comparable con la carne y el huevo (IICA-PROCISUR, 2015).

Tabla 40

Valor nutricional del grano de quinua en comparación con otros alimentos básicos de la dieta humana

Componentes (%)	Quinua	Carne	Huevo	Ques o	Leche vacuna	Leche humana
Proteínas	13,0	30,0	14,0	18,0	3,5	1,8
Grasas	6,1	50,0	3,2		3,5	3,5
Hidratos de Carbono	71,0				4,7	7,5
Azúcar	5,2	2,2	3,2		2,5	
Hierro	350,0	431,0	200,0	24,0	60,0	80,0
Calorías 100 g.						

Nota. Fuente (FAO, 2011).

- Valor nutricional del grano de quinua en comparación con otros cereales

Comparando la composición del grano de quinua con el de los principales cereales de consumo humano, se puede apreciar que éste posee alto valor energético, elevado contenido de proteínas y es rico en hidratos de carbono y minerales.

Tabla 41

Valor nutricional del grano de quinua comparado con el de otros cereales

	Quinua	Trigo	Arroz	Maíz
Valor energético	350,00	305,00	353,00	338,00
Kcal/100g	13,81	11,50	7,40	9,20
Proteínas g/100g	5,01	2,00	2,20	3,80
Grasa g/100g	59,74	59,40	74,60	65,20
Hidratos de Carbono	12,65	13,20	13,10	12,50
g/100g	66,60	43,70	23,00	150,0
Agua g/100g	408,30	406,00	325,00	256,00
Ca mg/100g	204,20	147,00	157,00	120,00
P mg/100g	1040,00	502,00	150,00	330,00
Mg mg/100g	10,90	3,30	2,60	-
K mg/100g	2,21	3,40	1,10	0,48
Fe mg/100g	7,47	4,10	-	2,50
Mn mg/100g				
Zn mg/100g				

Nota. Fuente (Meyhuay, 2013).

- Contenido proteico y el balance de aminoácidos de los granos de quinua

El aspecto más sobresaliente de la quinua, es la calidad de sus proteínas, dada por su excelente balance de aminoácidos y elevado contenido de aminoácidos esenciales.

Se entiende como aminoácidos esenciales, a aquellos que no pueden ser sintetizados en el organismo y para su obtención, es necesario el consumo de alimentos ricos en proteínas que los contengan. El organismo, descompone las proteínas, para obtener los aminoácidos esenciales y formar así nuevas proteínas. Mientras que los aminoácidos no esenciales, pueden ser sintetizados por el propio organismo.

Según los estándares de la FAO, OMS y ONU, los valores del contenido de aminoácidos en la proteína de los granos de quinua, cubren los requerimientos recomendados para niños en edad preescolar, escolar y adultos (Cogliatti, 2016).

En la Tabla 43, se muestra el contenido de aminoácidos esenciales del grano de quinua, para tres variedades.

El balance de los aminoácidos esenciales de las proteínas de quinua, es superior al trigo, cebada y soja; comparándose favorablemente con la proteína de la leche.

Tabla 42

Contenido de proteínas y aminoácidos esenciales de los granos de diferentes variedades de quinua (g/100g).

Variedad	Quinua Rosada	Quinua Blanca	Quinua Blanca Dulce	Promedio
Proteína	12,50	11,80	11,40	11,90
Fenilalanina	3,85	4,05	4,13	4,01
Triptófano	1,28	1,30	1,21	1,26
Metionina	1,98	2,20	2,17	2,12
Leucina	6,50	6,83	6,88	6,74
Isoleucina	6,91	7,05	6,88	6,95
Valina	3,05	3,38	4,13	3,52
Lisina	6,91	7,36	6,13	6,80
Treonina	4,50	4,51	4,52	4,51
Arginina	7,11	6,76	7,23	7,03
Histidina	2,85	2,82	3,46	3,04

Fuente: Meyhuay (2013).

Contenido de fibras

La quinua contiene un alto porcentaje de fibra dietética total (FDT), convirtiéndose en un alimento ideal, para eliminar toxinas y residuos, que puedan ser nocivos al organismo. Por lo tanto, actúa como un depurador del cuerpo (FAO, 2013).

Además, produce sensación de saciedad. El cereal en general, y la quinua en particular, tienen la propiedad de absorber agua y permanecer más tiempo en el estómago, por lo que de esta forma se logra plenitud, con poco volumen de cereal (FAO, 2013).

Tabla 43
Contenido de fibra insoluble, soluble y fibra dietética total (FDT) en granos de quinua (g/100g).

Muestra	Fibra insoluble	Fibra soluble	FDT
Quinua	5,31	2,49	7,80

Principales Usos (Pérez, Ikehara, Barraza Lescano, & Mortensen, 2017)

- Alimentación Humana

Principalmente las semillas (granos), previa eliminación del contenido amargo, se utilizan en la preparación de una gran variedad de comidas y bebidas. Entre los granos andinos, la quinua es el de mayor versatilidad para el consumo, pues el grano entero, la harina cruda o tostada, hojuelas, sémola y polvo instantáneo pueden ser preparados en múltiples formas, lo que se traduce en una enorme cantidad de recetas tradicionales como innovadoras.

- Alimentación Animal

La planta entera se usa como forraje verde. También se aprovechan los residuos de la cosecha, para alimentar vacunos, ovinos, cerdos, caballos y aves.

- Uso Medicinal

Tienen uso medicinal las hojas, tallos y granos, a los que se atribuyen propiedades cicatrizantes, desinflamantes, analgésicas (contra el dolor de muelas), desinfectantes de las vías urinarias. Se utilizan también en caso de fracturas, en hemorragias internas y como repelente de insectos.

Innovaciones En La Industria alimentaria

Actualmente existe una necesidad de obtención de alimentos concentrados, en proteicos de alta calidad.

En base a esto, se encuentran disponibles varios subproductos elaborados o semielaborados a base de quinua, como por ejemplo cereales. Estos están listos para consumirse en el desayuno, como cereales inflados, extrusados, en copos, rallados, calientes y papillas reconstituidas. El problema es que, en ocasiones, los precios son muy altos, para un consumo masivo en la población.

Otros Usos Industriales

La quinua, es un producto del cual se puede obtener una serie de subproductos de uso alimenticio, cosmético, farmacéutico. El almidón de quinua, tiene una excelente estabilidad frente al congelamiento y la retrogradación. Estos almidones podrían ofrecer una alternativa interesante para sustituir almidones modificados químicamente. El almidón tiene posibilidades especiales de uso en la industria, debido al pequeño tamaño del gránulo, por ejemplo, en la producción de aerosoles, pastas, producción de papel autocopiante, postres alimenticios, excipientes en la industria plástica, talcos y polvos anti-offset.

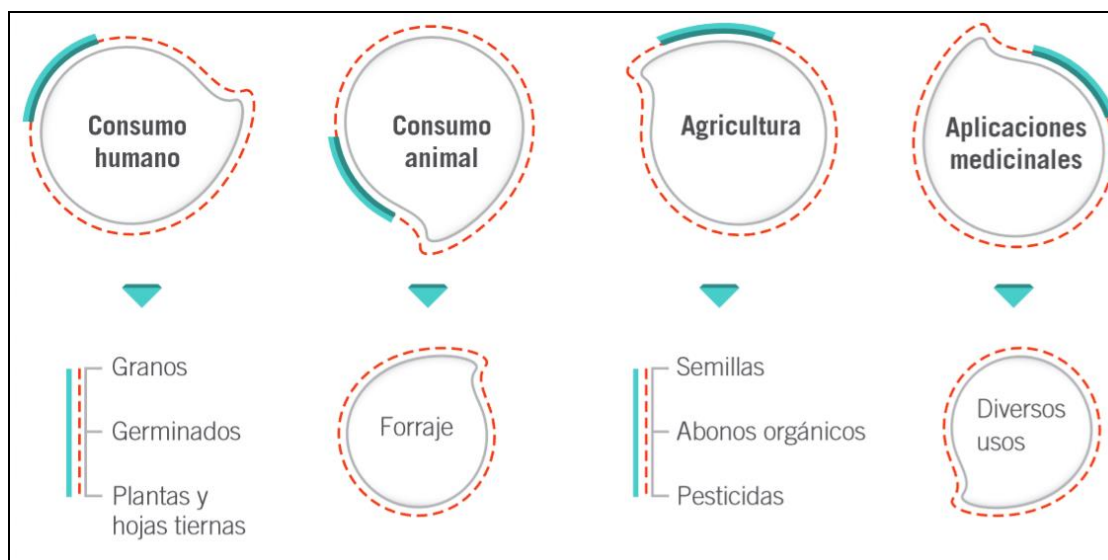


Figura 46. Utilización de la Quinua

Fuente: (MINAGRI, 2014)

- **Sanky**



Figura 47. Frutos y Pulpa de Sanky

Fuente: MINAGRI (2014)

El sanky es un fruto proveniente de los cactus andinos del Perú, crece a 4 mil m.s.n.m, este fruto esferoidal, verde, cubierto de espinas que lo protegen de los depredadores, también, es un alimento muy energético. El sanky estuvo olvidado por más de 500 años, los incas usaban esta fruta como un energizante, para sus mensajeros llamados chasquis, que según los cronistas comían sanky en sus viajes andinos. (Arias, 2016).

Presenta tallos carnosos, que alcanzan hasta 2-5 m de altura, ramificado libremente desde la base, formando grandes grupos, de color verde oscuros a verde claros-amarillentos.

Florece diurnamente, flores amarillas, fragantes, 5-6 cm de largo x 10 cm de ancho; su fruto es una baya verde-amarillenta, redonda y jugosa, cuyo diámetro varía entre los 7 – 12 cm, con abundantes espinas; a sus frutos se les conoce como “sanky” o "sancayo". (Taipe, 2017).

El Sancayo, fruta de sabor ligeramente ácido algo neutro, con espinas de protección por fuera, las mismas que se desprenden fácilmente, llegada la madurez del producto, su consistencia es similar a la de una masa transparente, con semillas dispersas en toda la pulpa. (Lipe Camero , 2016).

El Sanky, es conocido también como suja en puquina, cure en Moquegua o chona y sancayo en Arequipa, es una especie endémica de las vertientes occidentales del sur del Perú (Arequipa, Ayacucho, Moquegua y Tacna). Los pobladores de la comunidad de Chiguata (Arequipa), realizan la cosecha de los frutos dos veces al año de preferencia, entre los meses de marzo, abril y mayo, época en la que se produce, madura y expandida a los pobladores en los mercados locales. (Caceres, Garcia, Ponce, & Andrade, 2000).

El Sancayo, también es conocido como Guacalla, Quisco de Flor amarilla y Sanky. Esta tiende a medrar, como la mayoría de cactus en su especie, en zonas áridas, terrenos rocosos con niveles de agua muy escasos, ya que una de las características de esta especie es la rápida absorción de agua, mediante sus raíces y el metabolismo ácido de las crasuláceas o ritmo ácido diurno.

Las áreas de mayor concentración de esta especie, se encuentran en el sur del Perú, en las regiones de Arequipa y Moquegua, y el norte de Chile, estando presentes en las zonas de Antofagasta, Arica, Parinacota y Tarapacá; desarrollándose a temperaturas que no superen los 10° centígrados, ya que el cardón requiere dicha temperatura, para conseguir el brote de sus flores. (Mostacero Linares, 2015).

Tabla 44
Clasificación Taxonómica del Sanky

Taxonomía del Sanky	
División	Magnoliophyta = angiospermae
Clase	magnoliopsida = dicotiledónea
Sub clase	Cariophyllidae
Orden	Cariophyllales
Familia	Cactaceae
Género	Corryocactus
Especie	Corryocactus brevistylus
Subespecie	Corryocactus brevistylus sp. Puquiensis

Fuente: (Caceres, Garcia, Ponce, & Andrade, 2000)

Tabla 45

Composición Físico Química de la Pulpa y Cáscara de Sanky (100 gramos de pulpa y cáscara)

Componente	Unidad	Pulpa	Cáscara
Agua	g.	95,2	91,60
Grasas	g.	0,00	0,00
Fibra	g.	0,90	1,70
Carbohidratos	g.	3,10	5,60
Proteínas	g.	1,30	1,40
Cenizas	g.	0,40	1,40
Minerales:			
Fósforo	mg.	12,80	6,70
Calcio	mg.	104,50	752,00
Potasio	mg.	5566	1743,90
Vitaminas:			
Vitamina C	Mg.	57,10	2,50
Energía	Kcal	17,60	28,0
Acidez	PH	2,25	0,10

Fuente: Instituto de certificación, inspección y ensayos. La Molina total. UNAL. Lima, 2014.

Propiedades del Sanky (Mostacero Linares, 2015)

- **Obesidad:** reduce el tejido adiposo, el colesterol y triglicéridos, eliminando problemas cardiacos y coronarios.
- **Gastritis:** actúa sobre el estómago, reduciendo la acidez natural y eliminando la gastritis y las úlceras. Contiene pectinas que regeneran la mucosa gástrica.
- **Úlceras:** es cicatrizante, regenerando a nivel celular y tisular sus órganos afectados
- **Hígado:** su alto poder desintoxicante le confiere propiedades hepatoprotectoras, mejora la circulación, limpia los riñones, fortalece el hígado, sus arterias y el corazón.
- **Anemia:** es reconstituyente, por lo que se recomienda para el cansancio mental y psicológico, físico y nervioso, útil contra la falta de apetito y anemia
- **Diabetes:** estimula el páncreas y regula naturalmente la glucosa.

- **Osteoporosis:** por darse en tierras calcáreas el sanky contiene calcio naturalmente que ayuda en problemas de osteopenia y osteoporosis.

- **Tumbo**



Figura 48. Fruto de Tumbo

Fuente:(Córdova, 2016)

El tumbo serrano, es una planta trepadora tipo enredadera, que crece muy bien a altitudes, incluso cercanas a los 4000 m.s.n.m. Produce frutos de forma elipsoidal y de tamaño similar a un huevo de gallina. Se propagan por semillas y suelen crecer sobre cercos y pareces de las viviendas.

Sus flores, consideradas entre las más bellas del mundo, son polinizadas por abejas, avispas y varias especies de colibríes. Si bien el tumbo serrano se distribuye a lo largo de los Andes, desde el norte de Chile hasta Colombia, en zonas con temperaturas promedio, entre los 12° C y 16° C, se sabe que su centro de origen está en los Andes peruanos, a alturas entre los 2500 y 3000 m.s.n.m. Otros parientes cercanos del tumbo, son la curuba (*Passifloramollissima*), la granadilla (*P. Ligularis*) y el maracuyá (*P. Edulis*). (MINAGRI, 2008).

Tabla 46
Clasificación Taxonómica del Tumbo

Taxonomía	
• Nombre Común:	Curuba, taxo, tumbo, parcha o poroksa.
• Nombre científico:	Passiflora tripartita (Juss.) Poir.
• Reino:	Plantae.
• Clase:	Magnoliopsida.
• Orden:	Violales.
• Familia:	Passifloraceae.
• Género:	<i>Passiflora</i>

Fuente:(Romo, Proaño, Zurita, & Ordoñez, 2017)

Tabla 47
Composición Química del Tumbo

Concepto	Contenido (%)
Humedad	92,00
Proteína	0,90
Grasa	0,10
Fibra	0,30
Carbohidratos por diferencia	6,70

Fuente: (Rojas Iparraguirre, 2015)

Propiedades del Tumbo

El tumbo serrano, es un fruto de los valles interandinos, perfecto para el verano por ser hidratante, bajo en calorías, pero rico en 13 minerales y vitaminas, por sus propiedades para los tratamientos de cálculos renales, molestias urinarias y cólicos estomacales, entre otros usos medicinales (Moreno, A. J. 2000).

Tiene un gran contenido de vitaminas C (ácido ascórbico), A y B, Tiamina, riboflavina, niacina, asimismo calcio fosforo hierro y fibra. En menor cantidad carbohidratos, se debe tener en cuenta que la vitamina C, es un poderoso agente antioxidante, que aumenta la absorción del hierro a nivel gástrico, por lo cual debe consumirse juntos, para evitar y tratar la anemia (Moreno, A. J. 2000).

Maximiza el colágeno para el cuidado de cartílagos, ligamentos, huesos, tendones, dientes y vasos sanguíneos. Activa el sistema inmunológico; es antialérgico y provechoso en la prevención y tratamiento del resfrío y la gripe. Se le asignan propiedades medicinales para combatir el colesterol alto; la raíz se usa para eliminar los gusanos intestinales. En su composición se ha revelado la serotonina, un potente neurotransmisor, necesario para el buen estado del sistema nervioso y cuya deficiencia es responsable de patologías, como la depresión, ciertos tipos de obesidad, comportamientos obsesivos, insomnio y migrañas. Es la planta que contiene la cantidad más elevada de niacina.

Es utilizado también, para cuidar la belleza de la piel, eliminando arrugas y manchas del rostro y ayudando a rescatar la elasticidad; contiene provitamina A o beta caroteno, que se transforma en vitamina A en el organismo, esencial para la visión, el buen estado de la piel, el cabello, las mucosas, los huesos y para el buen funcionamiento del sistema inmunológico (Moreno, 2000).

- **Guaraná**



Figura 49. Fruto de Guaraná

Fuente:(FAO, 2011)

Weckerle y col. (Weckerle, Stutz, & Baumann, 2015), abordan en una publicación reciente la investigación de la composición química taxonómica, de 34 distintas especies del género *Paullinia*.

Arbusto semi-erecto, trepador y lenoso, con copa que puede variar de 9 a 12 m², el nombre de guaraná, deriva de una leyenda indígena de una tribu llamada Guaraní. Los indígenas brasileños utilizan la guaraná en la fabricación de bebidas a partir de la semilla molida, para aplacar la sed, el hambre y el cansancio, encontrando asimismo otras aplicaciones terapéuticas y medicinales (Kuskoski, 2005)

El Guaraná es un fruto, una liana con hojas compuestas y flores en racimo. Su fruto (cápsula) es de pequeño tamaño, de color rojo y contiene una semilla en su interior es un arbusto originario de la Amazonía, encontrado en Perú, Brasil, Colombia y Venezuela. (INKANAT, 2018).

El guaraná es una de las especies nativas más conocidas de la biodiversidad de la Amazonía. La semilla de guaraná contiene grandes concentraciones de cafeína, de un 6 a un 8% y de taninos, y en menores cantidades teofilina y teobromina.

Los supuestos efectos afrodisíacos y estimulantes del sistema nervioso y cardiovascular, pueden atribuirse al contenido de cafeína, taninos y teofilina. (Kuskoski, 2005).

Tabla 48
Clasificación Taxonómica de Guaraná

Taxonomía	
Reino	Plantae
División	Magnoliophyta
Clase	Magnoliopsida
Orden	Sapindales
Familia	Sapindaceae
Género	Paullinia
Especie	cupana

Nota. Fuente: (Cano, 2015)

Tabla 49
Composición Química de Guaraná

Contenido de la semilla de guaraná Expresado en ppm	
Nutriente	Contenido (ppm)
Almidón	50000-60000
Proteínas	98600
Grasas	30000
Cenizas	14200
Resina	70000
Cafeína/Guaranina	25000-76000
Teofilina	570
Teobromina	330
Taninos	85000-120000

Nota. Fuente: (Botanical, 2016)

Propiedades del Guaraná

La guaraná es un estimulante natural y un excelente remedio, contra la fatiga física y mental. (López, Lopez, & Ruano, 2014).

La guaraná alarga el estado de alerta y también aumenta la disposición para realizar trabajos que necesiten esfuerzo físico. Impulsa la capacidad de retención en la memoria y la actividad mental.

Asimismo estimula el corazón y es un dilatador de los vasos sanguíneos. Los riñones también se benefician de la guaraná. Regula los intestinos y ayuda con las dietas de adelgazamiento, pues disminuye el apetito y activa el metabolismo de los cuerpos grasos. Produce un estado de tranquilidad a pesar de tener mucha cafeína y hay personas que utilizan la guaraná, para aliviar el dolor de cabeza y los dolores. (López, Lopez, & Ruano, 2014).

- **Stevia**



Figura 50. Planta de Stevia

Fuente: FAO (2012)

El nombre científico es *Stevia rebaudiana Bertoni*, conocida como hierba dulce, es nativa de Paraguay (Tucker y Debaggio, 2009 p.6). La Stevia es una planta que crecía espontáneamente en el hábitat semiárido de las laderas montañosas de Paraguay. En la

actualidad, se cultiva en muchos países de todo el mundo, entre ellos, países de América Latina y de Asia (FAO, 2005 p.12).

La *Stevia rebaudianabertoni*, conocida también como “yerba dulce”, es una planta arbustiva semiperenne, que se propaga naturalmente, originaria del noreste de Paraguay.

Su importancia económica radica en una sustancia, que tiene en sus hojas denominada esteviósido, formada por una mezcla de por lo menos seis glucósidos diterpénicos, que es de 100 a 400 veces más dulce que la sacarosa y que por sus características físico-químicas y toxicológicas, permite su inclusión en la dieta humana, para ser utilizada como un edulcorante dietético natural, sin efectos colaterales. (Osorio, y otros, 2007).

El principio activo de la stevia es el esteviósido y el rebaudiósido, que son los glicósidos responsables del sabor dulce de la planta. Estos principios aislados, son hasta 300 veces más dulces que la sacarosa. (Osorio, y otros, 2007).

La *Stevia* natural, sin refinar, contiene más de 100 elementos y aceites volátiles identificados. Comúnmente se le utiliza para endulzar alimentos y bebidas, al igual que la planta llamada “lengua de buey” o más popularmente “lenguaza” (*Anchusa azurea*), néctar que también es más dulce que el azúcar y sobre el cual no se conocen estudios. (Osorio, y otros, 2007)

Actualmente se utiliza de varias formas, como una simple infusión, en forma líquida o en forma de cristales solubles. (Osorio, y otros, 2007). Hoy en Sudamérica, la mayor parte se distribuye como hoja seca, y su procesamiento se limita a la elaboración de filtrantes y/o extractos acuosos y comprimidos. Además, extractos en polvo de glucósidos de esteviol de 85% a 95% de pureza. Como referencia se dan las siguientes equivalencias (Galarza Flores, 2011):

- 1 Kg de hoja seca y molida de stevia endulza 150 litros de agua.
- 1 Kg de esteviósido endulza 1500 litros de agua.

- 1 Kg de azúcar endulza 25 litros de agua

En América es cultivada principalmente en Paraguay, Brasil, Argentina, Colombia, Perú y cultivos muy pequeños en Ecuador. (LLacta, 2014).

Tabla 50
Clasificación Taxonómica de Stevia

Taxonomía de la Stevia	
Reino:	Vegetal
SubReino:	Tracheobionta (plantas vasculares)
División:	Magnolophyta (fanerógama, angiosperma)
Subdivisión:	Spermatophyta (plantas de la semilla)
Clase:	Magnoliopsida (dicotiledóneas)
Subclase:	Asteridae
Serie:	Multiaristae
Tribu:	Eupatorieae
Orden:	Campanulales (asterales)
Familia:	Compuestas (Asteráceas de Monochlamydeae).
Género:	Stevia
Especie:	Rebaudiana Bertoni
Nombre científico:	Stevia Rebaudiana Bertoni óEupatorium rebaudianum Bertoni óRebaudianum de Eupatorium.

Fuente: Martínez (2002), citado por (LLacta, 2014)

Tabla 51
Composición química de Stevia

Composición química de Stevia	
Características	Valor (g/100g)
Fibra	15
Lípidos	4
Calcio	1
Fósforo	1
Cobalto	<0.01
Manganeso	<0.01
Zinc	<0.01
Carbohidratos	60
Polipéptidos	16
Potasio	1
Magnesio	1
Cromo	<0.01
Hierro	<0.01

Fuente: (Llanos 2006), citado por (Cajas, 2011).

Propiedades de la Stevia

La Stevia es apta para diabéticos, es hipotensora (recomendada para personas con tensión alta, pues la reduce), es de gran ayuda para el cuidado facial, asimismo para reducir la acidez de estómago, también para bajar el nivel de acidez de la sangre y de la orina, se usa a favor de la pérdida de peso, debido a que no tiene calorías y no produce ninguno de los nocivos daños, causados por el azúcar y los otros edulcorantes artificiales. Es soluble en agua fría o caliente, sin nutrientes, sin calorías, se puede hornear (es estable a los 200°C), no se fermenta, no crea placa dental, es anti-caries, y no tiene efectos tóxicos. (Brandle, 2005), citado por (Cedano, Jaimes, & Rivas, 2012).

d) Nombre

El nombre de Quinoa Riway, proviene de la unión de dos palabras “Quinoa” y “Riway”, palabra quechua que significa despertar, haciendo alusión al aporte nutritivo y

energía que da al consumirlo al iniciar el día. Consideramos que el nombre será aceptado sobre todo por el amor a lo peruano, de valorar lo nuestro como es el quechua.

e) Logos

Debido a su alto valor nutritivo, para la alimentación, los pueblos indígenas y los investigadores denominan a la quinua “el grano de oro de los Andes”. (FAO & INIA, 2014).

Según lo mencionado, hemos considerado el color dorado, como color final para el logo de la bebida



Figura 51. Logo Antigo.
Fuente. Elaboración Propia



“El Alimento que necesita tu día”

Figura 52. Nuevo logo
Fuente. Elaboración Propia

f) Envase

Debido a la costumbre del consumidor peruano de beber la quinua en vaso, se ha decidido presentar de esta forma el producto, pero de una manera mejorada, en vaso biodegradable, con tapa, para que de esta manera sea un producto más amigable para el consumidor.



Figura 53. Envase de bebida Quinua Riway

Elegido por preservar el contenido y frescura de los insumos.

- **Es reciclable.** Conserva el sabor y aroma.
- **Es amigable con el consumidor** que está acostumbrarlo a beberlo en vasos, conversando constantemente con las personas que no toman desayuno en casa, el hecho de tomar la quinua en vaso, les da un sentido casero, por esto mismo decidimos que el producto Quinua Riway, sería brindada en un vaso biodegradable de Ecopack hechos de celulosa de bambú, que resiste y es seguro para usar en microondas, se puede refrigerar, incluso puede reutilizarse si se lava con cuidado. Estos vasos después de ser utilizados, se colocan en pedazos en la tierra y se degradan.

f) Empaque

Caja por 12 unidades para la venta en bodegas, supermercados y minimarkets

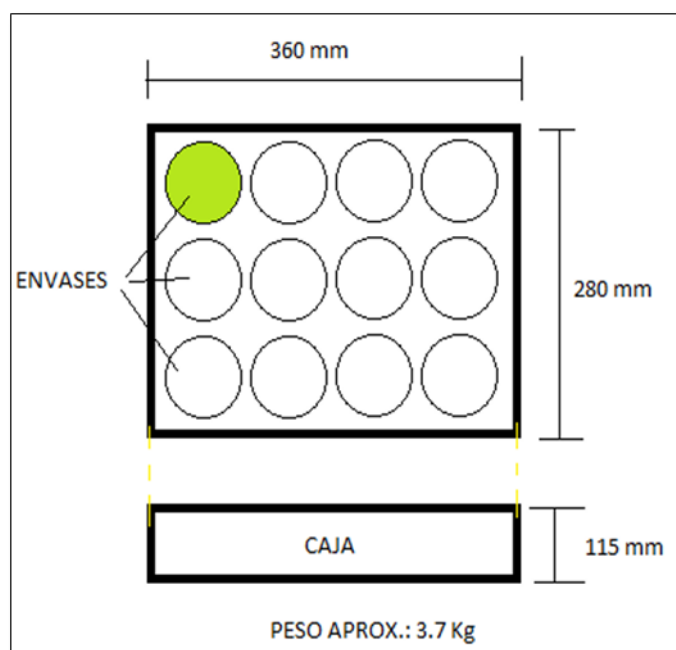


Figura 54. Caja de 12 envases de 10 Oz. Quinoa Riway

Fuente: Elaboración Propia

g) Diseño de la etiqueta

Un vaso de un volumen de 250 ml llevará su etiqueta con el detalle de la composición, según la norma CÓDEX correspondiente a etiquetados de alimentos preenvasados (CODEX STAN 1-1985):

- Nombre del alimento.
- Lista de Ingredientes y aditivos.
- Contenido Neto.
- Nombre y Dirección.
- País de Origen.
- Identificación de lote.
- Marcado de la fecha.

- Instrucciones para el uso.
- Declaración cuantitativa de los ingredientes.
- Logotipo del Producto.
- Marca Comercial.
- Número de registro sanitario.



Figura 55. Etiqueta de envase

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Costo de Adquisición: ¿Cuánto le cuesta al cliente obtener el producto?

El precio que se propone es de S/ 4.90 nuevos soles, (precio psicológico). Algunos de los competidores tienen un precio similar en el mercado e incluso un precio mayor. Ejemplo: Quinua Zana tiene un valor de S/ 5.40, la bebida de quinua, zanahoria y manzana tiene un precio de S/5.00. Sin embargo, es importante precisar que, el consumidor no solo averigua un precio accesible, sino que además, analiza el tiempo que le tomará así como el desgaste en la adquisición del producto.

El precio puede ser importante, pero la satisfacción al adquirir un producto es a veces decisiva.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha contemplado la disponibilidad del producto tanto en tiendas como puntos de venta, como a través de internet: redes sociales (Facebook, fanpage, etc.), satisfaciendo las expectativas del cliente final.

Por otro lado, el consumidor tiene una percepción directa de relación entre el precio y la calidad. A continuación, un fragmento de un experimento realizado para conocer la percepción de los consumidores frente a los precios.

“En esta búsqueda por entender al consumidor un grupo de científicos desarrollo un experimento conectado a algunas personas a scanners cerebrales (equipos de resonancia magnética), mientras se les daba a probar diferentes copas de vino, con precios asignados al azar. Los resultados indicaron que los sujetos activaban más los centros de placer del cerebro al beber el vino que se les indicaba que era el más caro”(Alvarado, 2017).

Frente a esto y alineando a las estrategias de incursión en el mercado objetivo, por ser un alimento nuevo, se optó por considerar como precio final el precio mencionado.

En base a lo anterior expuesto, se definirá la siguiente estrategia de marketing en relación con la dimensión “Costo”:

Estrategia

Adoptar la “Estrategia de calidad alta” al brindar calidad alta por un precio medio, en comparación con las propuestas existentes en el mercado; así como definir un precio psicológico de S/4.90 orientado a los EdV moderno y sofisticado del mercado objetivo.

6.4.3 Conveniencia

La conveniencia está relacionada a la experiencia del consumidor con la marca, y define si volverá a comprar.

Según las entrevistas en profundidad y encuestas realizadas, el consumidor valora la cercanía de los puntos de venta para adquirir el producto, siendo las bodegas, el lugar principal donde desearían adquirir la bebida.

Ante esta situación se ha considerado como puntos estratégicos de ventas los siguientes lugares:

- Bodegas y tiendas por conveniencia como Tambo, Listo, etc.
- Tiendas retail: Metro, Plaza Vea, Tottus: Estando presentes en estos lugares en el momento oportuno, dónde el producto ganará visibilidad, imagen y confiabilidad, al encontrarse en ellos.

Contar con un servicio de calidad es de vital importancia para poder superar las expectativas del cliente. Así como brindar comodidad y éste pueda sentirse satisfecho. Es por ello que se ha propuesto distribuir la bebida Quinoa Riwaya través de su Página web y Fan Page, con un servicio personalizado para atender pedidos y entrega vía delivery a partir de un six pack.

Con respecto a los inventarios, para el correcto abastecimiento del mix de sabores que tenga la preferencia del público, se llevará un registro digital de la preferencia de los consumidores, trabajando de la mano de los clientes a través de las redes sociales para saber cuál es su combinación favorita por distritos.

La principal valoración del producto se dará por la experiencia que se quiere brindar al consumidor al probar la bebida, la experiencia de tener un alimento completo, natural, nutritivo, saludable en un vaso práctico, permitiéndole consumir uno de sus alimentos favoritos de una manera deliciosa en un envase ecoamigable. Es por ello que, pensando en una “experiencia” de alimentación y nutrición sana, se ha contemplado degustaciones, las mismas que se realizarán de forma rotativa entre los supermercados y minimarkets.

Para generar confianza, se trabajará como una marca transparente que muestre y comunique a través de sus redes sociales su forma de trabajo, así como los beneficios, valor nutricional y energía que aporta la bebida.

Asimismo, se trabajará como una comunidad abierta a la co-creación de productos escuchando a sus consumidores, y que le permita en un futuro poder lanzar nuevas combinaciones

En base a lo anterior expuesto, se definirá la siguiente estrategia de marketing en relación con la dimensión “Conveniencia”:

Estrategia

Usar canales de distribución selectivos, teniendo énfasis en (i) la comercialización en bodegas, tiendas de cercanías y tiendas de grifos, a través de colocaciones con agentes intermediarios con conocimiento del rubro; (ii) la venta a través de medios digitales con entrega “delivery”.

6.4.4 Comunicación Activa

Para lograr conectarse con los consumidores a través de la generación de emociones, se formará una comunidad virtual que genere conversaciones sobre alimentación y nutrición. Una conversación coherente a través de personas públicas que lleven un estilo de vida acorde a los valores de la marca; una conversación transparente cumpliendo nuestra propuesta de valor al brindar una bebida que es un alimento nutritivo y saludable. Todo esto con el fin de obtener la preferencia de los consumidores.

A continuación, nuestras acciones:

a) Estrategia de Marketing Digital

“El marketing digital ayuda a la marca más pequeñas a competir, con las grandes empresas, porque ofrece tácticas de marketing asequibles y eficaces, para cada empresa, desde un pequeño vendedor local, hasta una gran potencia industrial” (Coto, 2016).

Redes sociales:

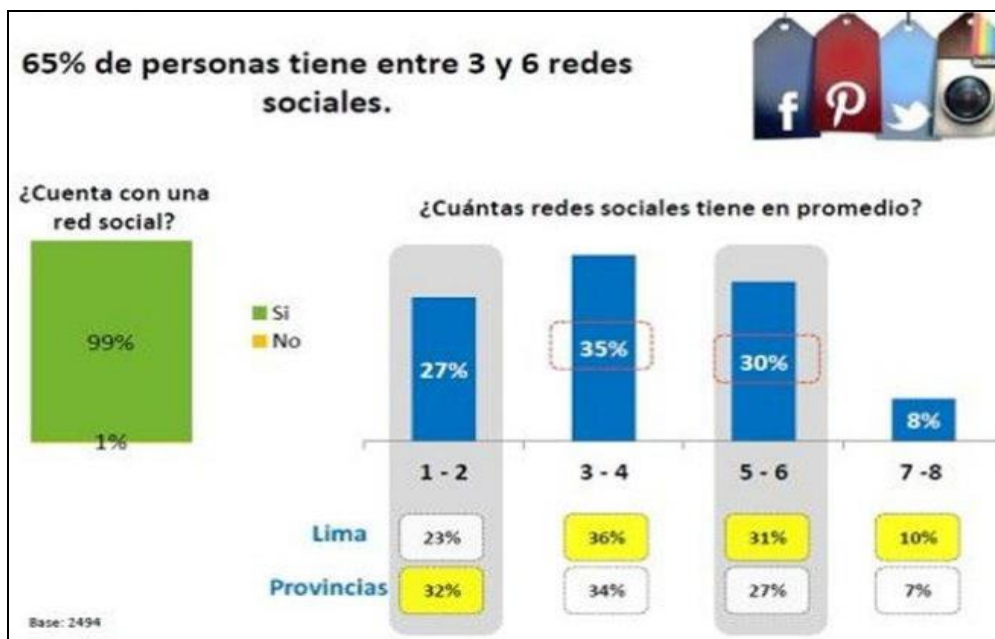


Figura 56. Cantidad de redes sociales que usan los peruanos

Fuente: (Peru.com, 2015)

Como podemos apreciar en este gráfico, los peruanos utilizan al menos una red social, por lo que decidimos tener presencia publicitaria y de contenido de interés en ellas.

• **Facebook**



Facebook es la red social más utilizada por las personas (Facchin, 2018), hacer uso de esta red, permitirá crecer a manera de comunidad para generar contenidos sobre vida saludable y nutrición, al mismo tiempo que, será una vitrina para mostrar la cartera de productos.

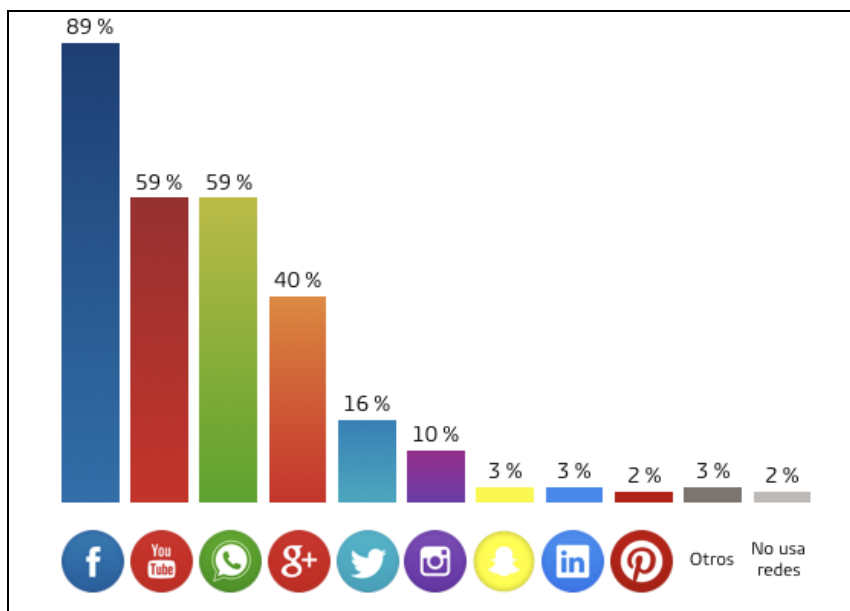


Figura 57. Penetración de las redes sociales en el Perú

Fuente: (GFK, 2017)

Es por ello que se ha creado una fan page para anunciar el lanzamiento del producto, así como para atender pedidos y establecer un servicio de atención a los usuarios.



Figura 58. Página de Facebook Riway.

Fuente: Elaboración Propia.

Se realizaron tres publicaciones en la fan page de Quinoa Riway.com con el fin de lograr amigos (que se pretende, se conviertan en consumidores de la marca) y lograr likes

(esto hará que la marca figure ente sus preferencias), para posteriormente trabajar branding y luego impulsar las ventas.

Se pretende realizar publicaciones pagadas a través de Facebook debidamente segmentada, para buscar clientes de valor con las preferencias de una alimentación saludable y que gusten de los productos naturales, así como tengan entre sus preferencias el practicar deporte.

Se solicitará a los amigos del fan page que comenten a qué hora del día consumirían Quinoa Riway o porque la toman para obsequiarles el producto.

Todas las acciones de marketing digital serán medidas mediante las estadísticas de Facebook, y mapas de calor para conocer de dónde provienen las interacciones y búsquedas de usuarios, para poder formar nuestras bases de datos.

Con estas bases de datos se obtendrá de dónde provienen los clientes y clientes potenciales.

- **Instagram:**



La red social Instagram se ha definido en los últimos años como una de las redes con mayor presencia en el ámbito digital. Una de las claves de su éxito pudiera estar en que se trata de una plataforma donde la publicidad no tiene un carácter muy intrusivo, dado que es el propio usuario el que decide si desea o no recibir publicidad. Esta libertad de elección puede estar generando una mayor capacidad de interacción y aceptación por parte de sus seguidores. (Madrigal Romero, 2016)

Para dar a conocer el producto, se ha contemplado que la bebida Quinoa Riway sea recomendada por personas públicas en esta red social, eligiendo como figura publicitaria a Alejandra Baigorria, quien suele subir videos preparando recetas con productos de alimentación saludable, teniendo más de 1.7 millones de seguidores en Instagram.

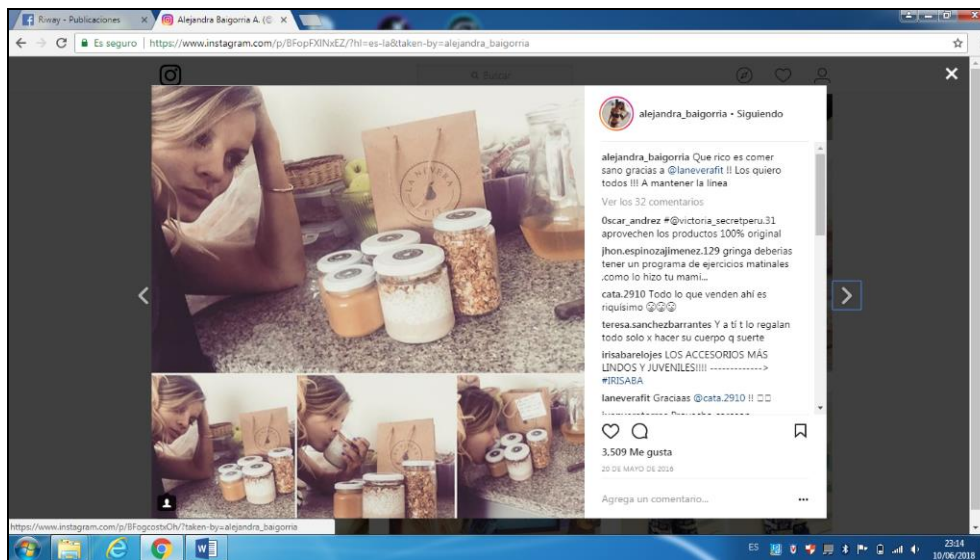


Figura 59. Página de Instagram

Fuente: alejandra_baigorrea

Asimismo, se auspiciará a un deportista como Inés Melchor, la cual ganó una medalla en la competencia de los 10 mil metros planos de Los juegos ODESUR para reforzar el posicionamiento de ser el producto Quinoa Riway, una bebida completa y de brindar energía, ideales para deportistas.

La elección de trabajar con ella como personaje público sigue en pie debido a que Inés seguirá corriendo como hobby y pretende obtener su título profesional como abogada y formar una familia; por esto mismo nos parece un buen referente como deportista, profesional y persona que debido a sus múltiples actividades puede ser una embajadora de la marca (Redacción, 2018).

- **Página web:** El dominio de la página se encuentra libre, por lo que será comprada, para tener presencia ante clientes empresariales. Para ello, se realizó la consulta en la plataforma GoDaddy, dónde se pudo verificar la disponibilidad de dominios.

Con esta acción se tendrá acceso a cuentas de correo electrónico con la extensión de la marca, que permitirá solicitar cotizaciones y gestionar la imagen de la misma.

El enlace en mención es el siguiente enlace: https://pe.godaddy.com/domains/searchresults.aspx?isc=goflpe30&checkAvail=1&tmskey=1dom_03_godaddyb&domainToCheck=quinua+riway

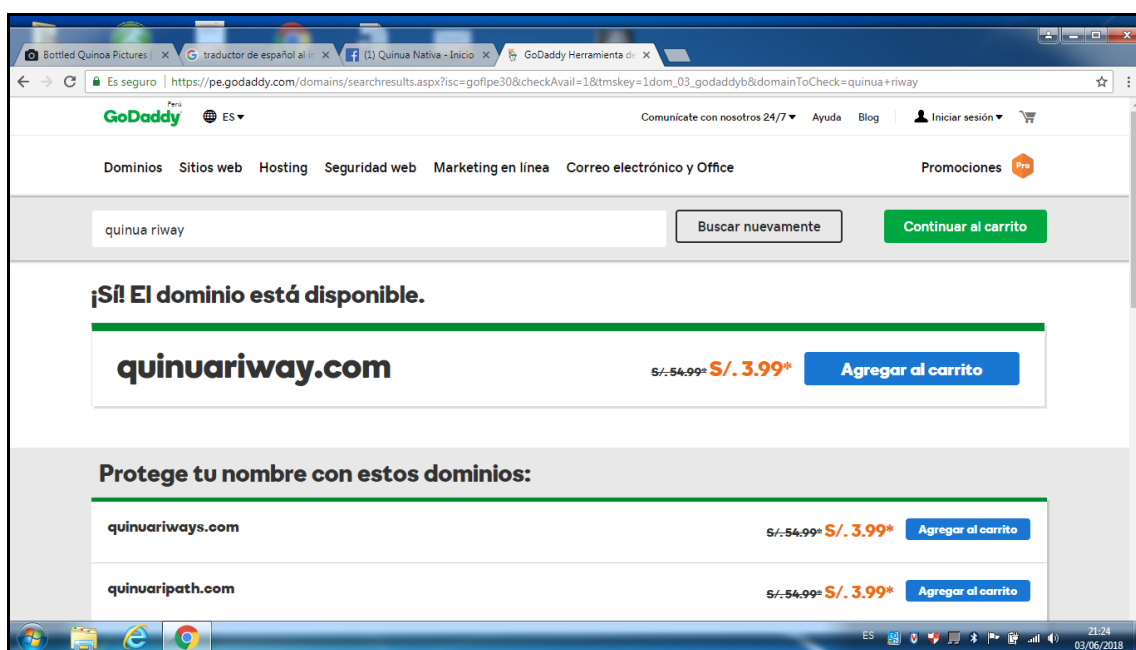


Figura 60. Dominio disponible Quinuariway, com

Fuente: GoDaddy

Asimismo, mediante esta herramienta se ha pauteado realizar sorteos de six packs de los productos, mediante la modalidad de “dale me gusta a la página, comparte y etiqueta”.

- **Google Ads:** Con respecto a la red de búsqueda, se realizará campañas y compraremos palabras claves para contribuir al posicionamiento y de esta manera encuentren los productos más fácilmente aquellas personas que se encuentren buscando un alimento

saludable. Estas mismas campañas nos ayudarán a encontrar clientes de valor que necesiten consumir el producto.

- **You Tube**



Con respecto a la red display que enlaza los videos de youtube, se plantea contar con personas públicas que colaboren con nuestra marca participando en videos para promover el consumo del producto.

En base a lo anterior expuesto, se definirá la siguiente estrategia de marketing en relación con la dimensión “Comunicación”:

Estrategia:

Usar canales de comunicación digital, haciendo uso de redes sociales y *fan-pages* (páginas web de interacción con los clientes) libres y de pago, con la colaboración de *influencers* o personajes con alta popularidad en medios de comunicación convencional y/o digital que promuevan las características de alto valor nutricional y eco-amigables de la bebida. Asimismo, los canales de comunicación digital estarán enfocados en generar alto grado de recordación de marca resaltando las bondades de la propuesta de valor y de sostenibilidad de la empresa; y, a su vez, permitir la atención posventa hacia el cliente.

A modo de resumen y a continuación, se muestran las estrategias de la mezcla de marketing de Quinoa Riway, las cuales están emparejadas con los objetivos estratégicos, las estrategias principales del negocio y los objetivos de marketing que han sido expuestos y explicados a lo largo del presente plan. Cabe mencionar además que, estas estrategias

representan las principales para la concepción del negocio y que serán desarrolladas, aumentadas, mejoradas y/o reprogramadas a medida que el negocio avance en el tiempo.

Tabla 52
Estrategias de marketing de Quinoa Riway

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE MARKETING	ESTRATEGIAS DE MARKETING
<p>Posicionarse en los próximos 5 años, en el segmento de mercado meta, como única organización líder en la elaboración bebidas funcionales hechas de quinua, en una mezcla con alto valor nutricional fortalecida por el uso de superfrutas y estevia; así como líder mediante el fortalecimiento de políticas de desarrollo sostenible, de responsabilidad medioambiental y de biocomercio.</p>	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto a raíz del alto valor nutritivo de la quinua, así como los beneficios de las superfrutas y estevia como edulzante natural y la inocuidad del producto obtenida por medio de un procesamiento industrial eficiente.</p>	<p>Desarrollar, promocionar y suministrar las bebidas de Quinoa Riway destacando su alto valor nutricional y ventajas para la salud, en concordancia con la preeminencia en el uso de insumos naturales y/u orgánicos basados en la quinua, superfrutas y estevia, logrando altos niveles de satisfacción en el cliente.</p>	<p>Elaborar la bebida con la mejor mezcla o proporciones de quinua, superfrutas y estevia con el fin de obtener una propuesta que permita satisfacer las necesidades del cliente en relación con el alto valor nutricional de la bebida, el cuidado de su salud y que sea de sabor agradable.</p> <p>Usar canales de distribución selectivos, teniendo énfasis en (i) la comercialización en bodegas, tiendas de cercanías y tiendas de grifos, a través de colocaciones con agentes intermediarios con conocimiento del rubro; (ii) la venta a través de medios digitales con entrega “delivery”.</p>
	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto en mérito de la búsqueda del desarrollo sustentable, respeto por el medio ambiente y las prácticas de bio-comercio relacionados con el uso de mayoritario de alimentos naturales y/u orgánicos y de empaques eco-amigables.</p>	<p>Implementar y fomentar aun alto nivel de recordación de la marca Quinoa Riway en función de políticas e iniciativas de acción en relación con la sostenibilidad, respeto por el medio ambiente, la responsabilidad social y el biocomercio.</p>	<p>Usar canales de comunicación digital, haciendo uso de redes sociales y fan-pages (páginas web de interacción con los clientes) libres y de pago, con la colaboración de influencers o personajes con alta popularidad en medios de comunicación convencionales y/o digitales que promuevan las características de alto valor nutricional y eco-amigables de la bebida. Asimismo, los canales de comunicación digital estarán enfocados en generar alto grado de recordación de marca resaltando las bondades de la propuesta de valor y de sostenibilidad de la empresa; y, a su vez, permitir la atención posventa hacia el cliente.</p>
<p>Obtener una rentabilidad anual promedio mayor al 16%, durante los próximos 5 años.</p>	<p>Adoptar una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento y definir las correspondientes estrategias funcionales que permitirán alcanzar el logro de del objetivo de rentabilidad del negocio.</p>	<p>Suministrar al mercado objetivo más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y aumentar en 5% el volumen de ventas por año durante los próximos 5 años, basados en un desarrollo de actividades de la forma más eficiente</p>	<p>Adoptar la “Estrategia de calidad alta” al brindar calidad alta por un precio medio, en comparación con las propuestas existentes en el mercado; así como definir un precio psicológico de S/4.90 orientado a los EdV moderno y sofisticado del mercado objetivo.</p>

6.5 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se muestra en la tabla 54.

Tabla 53
Presupuesto de marketing

Nuevos soles sin IGV						
Concepto	0	1	2	3	4	5
Mailing: Mail Chimp (herramienta gratuita) para enviar correos masivos y gestionar nuevos clientes	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Página web	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500
Marketing digital compra de palabras claves trimestralmente, campañas en redes sociales- publicaciones de contenido	S/0	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
Campañas de recomendación de 3 personajes públicos 6 campañas anuales	S/4,500	S/27,000	S/27,000	S/27,000	S/27,000	S/27,000
Capacitación de bodegueros para recomendación de producto y visual en tiendas -2 capacitaciones al año	S/1,000	S/6,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
Merchandising bodegas (jalavistas y caballetes de 1.5 x 1) en 145 puntos de venta	S/3,200	S/19,285	S/19,285	S/19,285	S/19,285	S/19,285
Actividades BTL (degustaciones en puntos de venta)	S/0	S/35,000	S/35,000	S/35,000	S/35,000	S/35,000
Sorteos en redes sociales del producto	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
Gestión rrpp entrevistas en programas empresariales y de emprendimiento	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
TOTAL ANUAL:	S/15,400	S/98,985	S/97,985	S/97,985	S/97,985	S/97,985

Capítulo 7

Plan de operaciones

El proceso de operaciones de Quinoa Riway, comienza en la gestión de materias primas, conformadas principalmente por la quinua y los extractos de frutas, hasta la comercialización del producto, en base a un canal especializado en abastecimiento en bodegas, supermercados y tiendas de cercanías.

En primer lugar, se realizará el análisis del diseño del producto y servicio, la localización de la empresa y la distribución de sus instalaciones, y los procesos básicos en general, modo que se planifiquen las actividades, que deben desarrollarse antes de la producción de la bebida.

Posteriormente, se trabajará sobre el proceso de operaciones completo, que incluye las actividades de compras y gestión de inventarios, logística para la manufactura (maquila), control de calidad, logística para la distribución y ventas.

7.1. Objetivos de operaciones

Los objetivos contemplados por el plan de operaciones suelen determinarse en base a los objetivos estratégicos y los objetivos de marketing que han sido revisados en los capítulos anteriores. En este sentido, se determinan los siguientes objetivos de operaciones:

001: Diseñar adecuadamente la formulación del producto, así como el proceso y el flujo de operaciones, de modo que exista una adecuada coordinación en la secuencia (cadena) de suministro, con los que proveen las materias primas, la fábrica dedicada a la elaboración de la bebida y el servicio de distribución, por lo que se debe lograr una merma menor al 5% y una medida de satisfacción del cliente de más del 90%.

002: Diseñar cadenas de suministro verdes y establecer alianzas primordialmente con proveedores de insumos naturales y/o orgánicos, así como garantizar que los procesos sean eficientes en términos de operatividad, reducción de consumo de energía y respeto por el

medio ambiente, tanto en procesos como en el uso de insumos y consumibles; del mismo modo que manejar un empaque eco-amigable; con lo cual se debe lograr que el nivel de recordación en términos de cuidado de la salud y del medioambiente es mayor al 50%.

003: Garantizar la producción de más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y garantizar el aumento en más del 5% el volumen de ventas por año durante los próximos 5 años, basados en el adecuado diseño del flujo de procesos y la adecuada selección de instalaciones del grupo de trabajo.

Los objetivos de operaciones se enlazan con los objetivos estratégicos, las estrategias principales del negocio y los objetivos de marketing, cuya interrelación se muestra en la tabla a continuación.

7.2. Actividades previas al inicio de la producción

En base a Análisis del Mercado, así como en función del Plan de Marketing, ambos desarrollados en los capítulos previos, se determina el diseño preliminar del prototipo, así como se definen los parámetros, para su registro sanitario y la elaboración de su correspondiente ficha técnica y etiquetado; y, posteriormente, el plan de producción para la elaboración de la bebida Quinoa Riway.

7.2.1. Diseño Preliminar del producto o servicio

El diseño del producto Quinoa Riway, se basa en la formulación de una bebida de quinua con jugo de sanky, tomando como referencia productos orientados al canal moderno como son supermercados y tiendas de cercanías, sin dejar de lado a las bodegas.

Tabla 54
Objetivos de operaciones de Quinoa Riway

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE MARKETING	OBJETIVO DE OPERACIONES
<p>Posicionarse en los próximos 5 años, en el segmento de mercado meta, como única organización líder en la elaboración bebidas funcionales hechas de quinua, en una mezcla con alto valor nutricional fortalecida por el uso de superfrutas y estevia; así como líder mediante el fortalecimiento de políticas de desarrollo sostenible, de responsabilidad medioambiental y de biocomercio.</p>	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto a raíz del alto valor nutritivo de la quinua, así como los beneficios de las superfrutas y estevia como endulzante natural, y la inocuidad del producto obtenida por medio de un procesamiento industrial eficiente.</p>	<p>Desarrollar, promocionar y suministrar las bebidas de Quinoa Riway destacando su alto valor nutricional y ventajas para la salud, en concordancia con la preeminencia en el uso de insumos naturales y/u orgánicos basados en la quinua, superfrutas y estevia, logrando altos niveles de satisfacción en el cliente.</p>	<p>Diseñar adecuadamente la formulación del producto, así como el proceso y el flujo de operaciones, de modo que exista una adecuada coordinación en la secuencia (cadena) de suministro, con los proveedores de las materias primas, la fábrica dedicada a la elaboración de la bebida y el servicio de distribución, por lo que se debe lograr una merma menor al 5% y una medida de satisfacción del cliente de más del 90%.</p>
	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto en mérito de la búsqueda del desarrollo sustentable, respeto por el medio ambiente y las prácticas de biocomercio relacionados con el uso de mayoritario de insumos naturales y/u orgánicos y de empaques eco-amigables.</p>	<p>Implementar y fomentar aun alto nivel de recordación de la marca Quinoa Riway en función de políticas e iniciativas de acción en relación con la sostenibilidad, el respeto por el medio ambiente, la responsabilidad social y el biocomercio.</p>	<p>Diseñar cadenas de suministro verdes y establecer alianzas primordialmente con proveedores de insumos naturales y/o orgánicos, así como como garantizar que los procesos sean eficientes en términos de operatividad, reducción en el consumo de energía y respeto por el medio ambiente, tanto en procesos como en el uso de insumos y consumibles; del mismo modo que manejar un empaque eco-amigable; con lo cual se debe lograr que el nivel de recordación en términos de cuidado de la salud y del medioambiente es mayor al 50%.</p>
<p>Obtener una rentabilidad anual promedio mayor al 16%, durante los próximos 5 años.</p>	<p>Adoptar una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento y definir las correspondientes estrategias funcionales que permitirán alcanzar el logro de del objetivo de rentabilidad del negocio.</p>	<p>Suministrar al mercado objetivo más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y aumentar en 5% el volumen de ventas por año durante los próximos 5 años, basados en un desarrollo de actividades de la forma más eficiente</p>	<p>Garantizar la producción de más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y garantizar el aumento en más del 5% el volumen de ventas por año durante los próximos 5 años, basados en el adecuado diseño del flujo de procesos y la adecuada selección de instalaciones del grupo de trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se consideran las variables analizadas en el Análisis Externo del capítulo 2, como por ejemplo la actualizada regulación de Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), que grava con mayor énfasis a las bebidas azucaradas, relacionada con las preferencias de los consumidores, por bebidas funcionales, naturales y orgánicas, que corresponde a los EdV sofisticados y modernas.

La formulación toma como referencia, el análisis del asesor de industrias alimentarias que forma parte del grupo de soporte del presente estudio, basado en sus conocimientos aprendidos en el curso de “Formulación de bebidas energéticas-rehidratantes” desarrollado por la empresa Química Suiza Industrial del Perú S.A, en noviembre del 2014.

El análisis desarrollado en conjunto con el asesor muestra los costos referenciales de los ingredientes, envases y gastos de fabricación, que son un promedio de diferentes fabricantes y distribuidores de insumos alimentarios, que asistieron a la feria Expoalimentaria 2017.

El producto formulado contiene vitamina C, Zinc y extracto de guaraná, que pueden ser presentados en la etiqueta del producto, como promotores de efectos antioxidantes, sin embargo, se deberá presentar un informe de laboratorio, acreditado para atribuir que se consigue un efecto antioxidante, al consumir diariamente una botella x 250mL de la bebida de quinua, con jugo de sanky en féminas quienes superan los 25 años de edad.

El contenido de azúcar total, es menor a 6 g azúcares totales por cada 100 mL de producto, los edulcorantes utilizados son sucralosa y stevia para dar sensación de dulzor a la bebida. El uso de preservante benzoato de sodio, es opcional para preservar el producto, otorgándole un tiempo de vida entre 4 a 5 meses, sin este aditivo, se deberán supervisar la ejecución eficiente de las prácticas de manufactura (BPM) y otorgar un tiempo de vida del producto menor a 3 meses, previa evaluación.

Finalmente, se tomará en cuenta una mezcla de quinua negra y blanca en proporción de 40/60. El uso de la quinua negra se debe a sus mejores propiedades nutricionales, tal como se ha determinado en el análisis PESTEL y el uso de la quinua blanca se da por su menor costo.

El contenido detallado en función del porcentaje de participación, en la bebida y los costos asociados se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 55

Formulación de Quinua Riway. Bebida de quinua y jugo de sanky con vitamina C y zinc, edulcorado parcialmente

INGREDIENTE	dosis de uso (%)	COSTO S/.x Kg	Costo de bebida S/.x100 g
Agua	91.03	0.10	0.091
Azúcar blanca	2.40	2.20	0.053
Quinua grano	5.00	6.60	0.330
Jugo de sanky congelado	1.00	8.00	0.080
Ácido cítrico (SIN 330)	0.15	5.00	0.008
Goma xanthan (SIN 415)	0.023	10.00	0.002
Goma de tara (SIN 417)	0.02	80.00	0.016
Vitamina C	0.05	30.00	0.015
Extracto de guaraná	0.30	60.00	0.180
Sucralosa (SIN 955)	0.0100	200.00	0.020
Glucósidos de steviol (SIN 960)	0.0068	400.00	0.027
Benzoato de potasio (SIN 212)	0.01	15.00	0.002
Sulfato de zinc	0.002	50.00	0.001
TOTAL	100.00		0.82

Es importante recalcar, los aspectos técnicos anotados por el asesor, sobre los componentes en la formulación. Como se ha visto anteriormente, los glicósidos de steviol son de fuente vegetal (se extraen de las hojas de stevia), mientras la sucralosa y benzoato se

sintetizan químicamente. Para ser una bebida natural completa, se tendría que retirar la sucralosa y benzoato.

Los inconvenientes de retirar estos ingredientes son: la sucralosa aporta dulzor y no puede ser remplazado por la miel de abeja, pues se estaría excediendo el valor de 6 g de azúcares totales. La sucralosa está permitida, para el uso en las bebidas y otras categorías de alimentos, y tiene menos controversia que el aspartame y acesulfame, que también son edulcorantes intensivos.

Con respecto al benzoato, se puede retirar, pero teóricamente se reducirá el tiempo de vida del producto (se deben hacer pruebas, pues cada producto tiene diferentes comportamientos en almacén y centro de distribución).

La denominación del producto será: Bebida de quinua con jugo de sanky/tumbo, enriquecido con vitamina C, zinc y extracto de guaraná parcialmente edulcorado.

La goma de tara es extraída de las vainas de tara (fuente vegetal y conocida en la sierra), la goma xanthan es extraída por una fermentación orgánica. No alterarían la denominación de ingredientes orgánicos, sin embargo, la presencia de sucralosa y benzoato si lo hacen.

Finalmente, los costos relacionados con la fabricación y el envasado se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 56
Análisis de costo por ingrediente de Quinua Riway

Variable	Costo S/
costo ingredientes x 100 g	0.82
densidad del producto (g/mL)	1.02
costo ingredientes x 100 mL	0.84
costo ingredientes x 250mL	2.10

7.2.2. Aspectos técnicos del producto y servicio

Estos aspectos se encuentran principalmente referidos a los stakeholders y procedimientos necesarios, para realizar las operaciones para la producción de Quinoa Riway.

7.2.2.1 Requerimientos técnicos del producto

En primer lugar, se va a determinar las cantidades requeridas y estimadas por mes, en base al análisis de oferta en el Plan de Marketing, en el cual se ha determinado que el valor de la oferta en litros, para el primer año es de 139,418 litros.

Como se mencionó en el análisis PESTE correspondiente al capítulo anterior correspondiente, el consumo de jugos y bebidas funcionales relacionadas, no está sujeta a una fuerte estacionalidad, por lo que se va a considerar que el valor de la oferta, por mes es de 11,618 litros, para lo cual hallamos la cantidad requerida de cada insumo en base a la tabla 1 mostrada en el subcapítulo anterior, teniendo en cuenta el valor de densidad de 1.02 g/mL, por lo que la oferta es equivalente a 11,851 Kg. Las cantidades requeridas, para la oferta mensual se muestran en la tabla 58.

Asimismo, para la presentación de 250mL de la bebida, y en base a la oferta mensual calculada, se halla el número de envases ofertados por mes, cuyo valor es 58,862 envases. Los envases corresponden a vasos de 10 Oz (295 mL) de cartón ecos-sostenible, que presentan las dimensiones de la figura. Se formará un arreglo de 12 envases, contenidos en una caja de cartón corrugado eco-sostenible, que en general presentan las dimensiones mostradas en la figura. Finalmente, se formará un arreglo de 16 cajas apiladas, sobre un pallet de madera estándar y forradas con lámina “film” de material polimérico, para garantizar su adecuado encerramiento, para el transporte y que conforma un lote de producto (1 lote = 16 cajas = 192 envases). El resumen de la presentación del producto, se ilustra a continuación:

Tabla 57
Cantidades de insumos para la producción mensual de Quinua Riway.

INGREDIENTE	Kg / 100 Kg de producto	Kg / 11,851 Kg de Oferta mensual
Agua	91.03	10788.0
Azúcar blanca	2.4	284.4
Quinoa grano	5	592.6
Jugo de sanky congelado	1	118.5
Ácido cítrico (SIN 330)	0.15	17.8
Goma xanthan (SIN 415)	0.023	2.7
Goma de tara (SIN 417)	0.02	2.4
Vitamina C	0.05	5.9
Extracto de guaraná	0.3	35.6
Sucralosa (SIN 955)	0.01	1.2
Glucósidos de steviol (SIN 960)	0.0068	0.8
Benzoato de potasio (SIN 212)	0.01	1.2
Sulfato de zinc	0.002	0.2
TOTAL	100	11851

Tabla 58
Presentaciones de producto. Quinoa Riway.

TIPO DE PRESENTACION	# ENVASES	DIMENSIONES (mm)	PESO (Kg)	APROX.
ENVASE	1	80 diam x 100 alt	0.3	
CAJA	12	360 x 280 x 115 alt	3.7	
LOTE	192	720 x 560 x 580 alt	65	

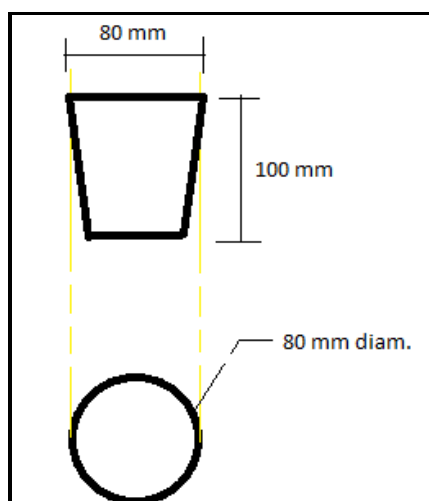


Figura 61. Dimensiones del envase de 10 Oz. Quinoa Riway

Fuente: Elaboración Propia

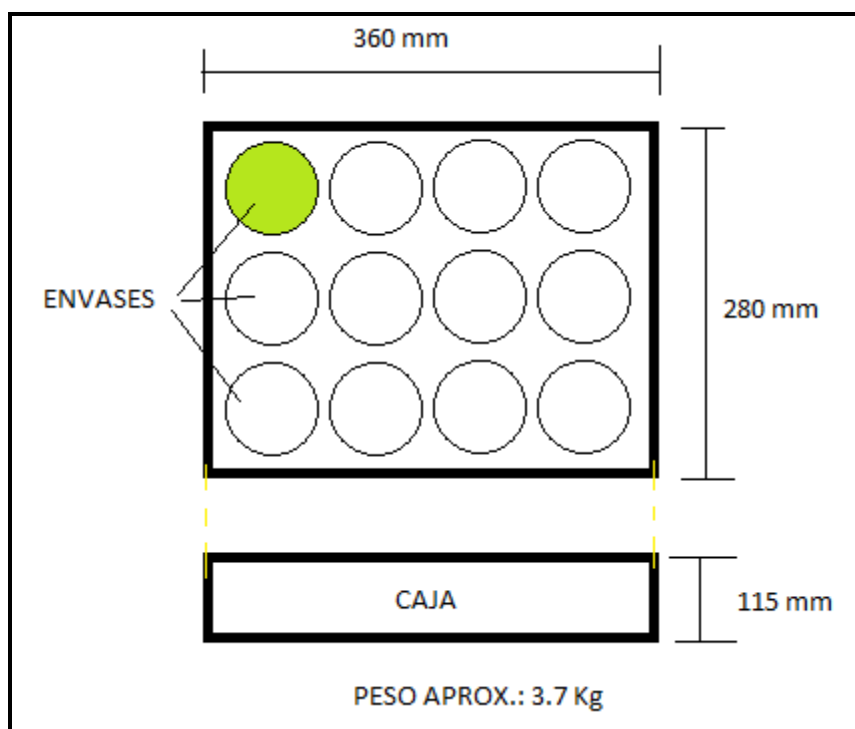


Figura 62. Dimensiones de la caja de 12 envases de 10 Oz. Quinoa Riway

Fuente: Elaboración Propia

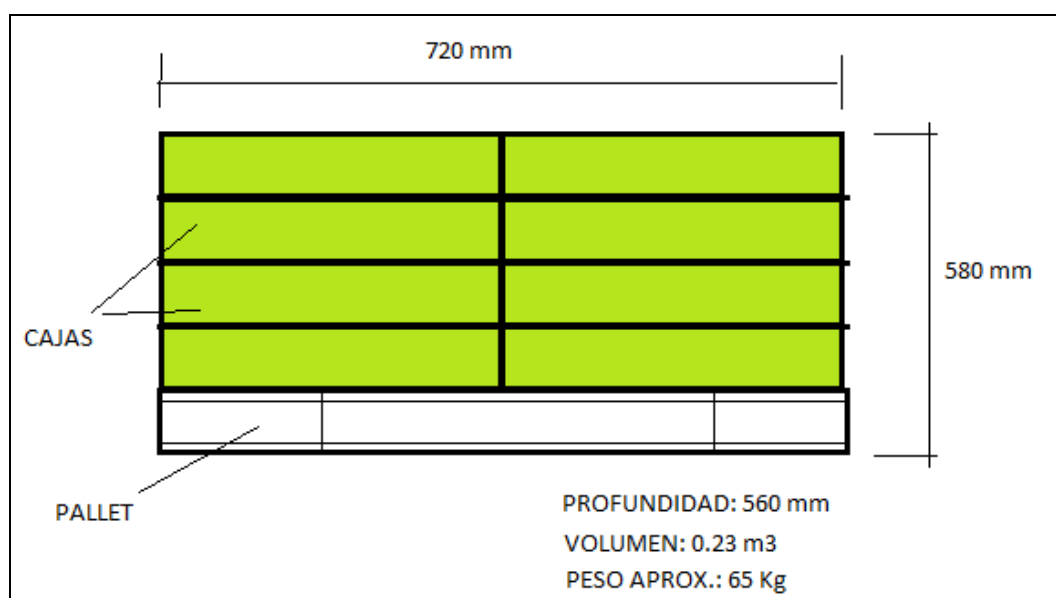


Figura 63. Dimensiones del lote de cajas

Fuente: Elaboración Propia

Dimensiones del lote de 16 cajas, que equivale a 192 envases de Quinoa Riway.

En base a las cantidades calculadas, seleccionamos a los participantes claves del proceso de abastecimiento y cadena de suministro.

7.2.3 Proveedores de los insumos

En este caso podemos anotar a las siguientes empresas:

a) Perú Natural SAC

La empresa Perú Natural SAC suministra una gran variedad de productos naturales y/u orgánicos en el marco de Lima Metropolitana. Para la presente investigación, se considera como proveedor de la Quinoa y el Sanky, en base a las cantidades determinadas en la tabla 58.



Figura 64. Logo de la empresa Perú Natural.

Fuente: Internet.

Ubicación: Av. Canevaro 450, Lince, Lima.

Capacidad de producción/venta por mes: 5000 Kg de quinoa, 1000 Kg de Sanky.

Los datos de la compra se ilustran en la tabla siguiente. Se considera un 10% adicional, por pérdidas en manipulación y procesamiento.

Tabla 59

Insumos adquiridos a proveedor Perú Natural para Quinoa Riway

INGREDIENTE	Kg adq. / mes	Costo PEN / mes (sin IGV)
Quinoa grano	651.8	S/4,301.9
Jugo de sanky congelado	130.4	S/1,042.9
TOTAL	782.2	S/5,344.8

A continuación, se listan más detalles brindados por el director de la empresa Perú Natural, el Sr. Deiter Linares, principal promotor en el país del Sanky. De acuerdo con lo conversado con él (ver Anexo 6), el plan de abastecimiento más conveniente para el negocio y con los datos a la fecha sería:

Abastecimiento de la quinua (blanca y negra): 700 Kg por mes. La procedencia principalmente es de productores orgánicos del departamento de Puno. No se considera estacionalidad por ser producto de alta rotación y demanda por lo que, por la capacidad de Perú Natural, se garantiza la factibilidad de suministro mensual, a precio al por mayor anotado.

Abastecimiento de Sanky: 135 Kg por mes, equivalente a 1620 Kg por año. La procedencia de la fruta de Perú Natural es principalmente de Huancavelica y Huánuco, cuya variedad tiene un sabor más dulce y menos ácido que la que proviene de Ayacucho y que la convierte en óptima para la bebida. En este caso, se considera la compra óptima entre JUN - SET (4 meses de mayor rotación por la aparente estacionalidad de la fruta). Por este motivo, el abastecimiento más adecuado podría darse en lotes de poco más de 400 Kg por mes, con la factibilidad de conservación de pulpa para la producción anual, a precio al por mayor anotado.

Cabe resaltar que la lotización del suministro por paquetes debido a la aparente estacionalidad no afectará el análisis financiero que es desarrollado por periodos anuales.

Cabe resaltar que el Sr. Deiter Linares también provee una serie de hierbas y frutos naturales entre los que se encuentran las hojas de estevia, que podrían en un futuro formar parte de la formulación de Quinoa Riway, previo análisis, prototipado y pruebas de producto.

b) E&M- Soluciones para la industria alimentaria

La empresa E&M expende una gran variedad de insumos, para la industria alimentaria y de bebidas. Para el presente estudio, se considera como proveedor de todos los insumos que complementan la quinua y el sanky en la formulación de la bebida, exceptuando al agua.



Figura 65. Logo de la empresa E&M.

Fuente: Internet.

Ubicación: Av. el Derby Nro. 250 Dpto. 1101 Int. 11, Surco, Lima

Capacidad de producción/venta por mes: 5000 Kg de azúcar, 100 Kg cada uno de los otros insumos.

Los datos de la compra se muestran en la tabla a continuación. Se considera un 10% adicional por pérdidas en manipulación y procesamiento.

Tabla 60
Insumos adquiridos a proveedor E&M para Quinoa Riway

	Kg adq. / mes	Costo PEN / mes (sin IGV)
Azúcar blanca	312.9	S/688.3
Ácido cítrico (SIN 330)	19.6	S/97.8
Goma xanthan (SIN 415)	3.0	S/30.0
Goma de tara (SIN 417)	2.6	S/208.6
Vitamina C	6.5	S/195.5
Extracto de guaraná	39.1	S/2,346.5
Sucralosa (SIN 955)	1.3	S/260.7
Glucósidos de steviol (SIN 960)	0.9	S/354.6
Benzoato de potasio (SIN 212)	1.3	S/19.6
Sulfato de zinc	0.3	S/13.0
TOTAL	387.4	S/4,214.6

c) Ecopack Perú

La empresa Ecopack Perú es proveedora de envases y etiquetas biodegradables y amigables, con el medioambiente.



Figura 66. Logo de la empresa Ecopack

Fuente: Internet.

Ubicación: Calle Eduardo Astete Mendoza 585, Surco, Lima

Capacidad de producción/venta por mes: 100,000 envases.

Los envases que se consideran son lo que corresponden a los vasos elaborados a base de celulosa de bambú sostenible y con capacidad de 10 oz (295 mL), código de fabricante

VL10Z, como se muestra en la figura. El precio unitario de venta, por parte del proveedor, considerando la tapa es de 0.6 soles, sin IGV.



Figura 67. Envase de Quinoa Riway.

Fuente: Elaboración propia.

- **Principales Características :**

Composición: Elaborado a base de celulosa de bambú

Revestimiento Interno (tapa y envase): Fécula de maíz

Cualidad : Hermético

Capacidad: 295 ml (10 Ox)

Ciclo de vida : 240-360 días

Tipo: Biodegradable.

Temperatura: Aptos para su uso en microondas

Los datos de la compra se muestran a continuación en la tabla 62. Se considera 10% adicional por pérdidas en la manipulación y procesamiento.

Tabla 61

Insumos adquiridos a proveedor Ecopack Perú para Quinoa Riway

INSUMO	Cant. adq. / mes	Precio unitario PEN (sin IGV)	Costo PEN / mes (sin IGV)
Envase de 10 Oz - 295 mL	51120	0.6	S/30,672.0

7.2.4 Proveedor del servicio de elaboración (maquila)

El proveedor recomendado por el asesor para el servicio de maquila es Selva Industrial S.A, empresa que, son su marca propia, produce y exporta de la misma manera pulpas, purés, jugos, así como concentrados elaborados a base de variadas frutas tropicales. Ofrecen, además, productos orgánicos, productos convencionales, y servicio de maquila. La empresa de maquila, requiere que se le entregue todos los insumos, así como la formulación, para que pueda desarrollar la elaboración y envasado de la bebida, la cual es entregada para su recojo en las afueras de la Planta.

El proceso de elaboración de la bebida tiene en consideración el siguiente diagrama de flujo:

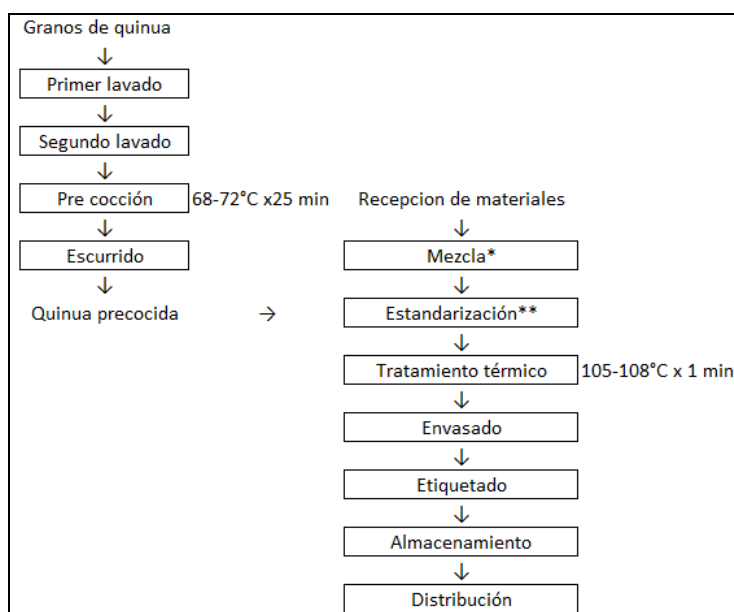


Figura 68. Proceso de elaboración de la bebida

Asimismo, se debe tener en consideración:

(*) Se adiciona alrededor del 20% de agua de la formula al tanque de mezcla, a continuación, el jugo de sanky, el extracto de guaraná, edulcorantes (sucralosa, glucósidos de steviol), al adicionar el azúcar, se debe mezclar con la goma xanthan y tara, para facilitar su disolución, luego se incorpora la vitamina C, Benzoato de potasio y sulfato de zinc, finalmente se completa la cantidad de agua.

(**) Primero se estandariza el producto, adicionando ácido cítrico y posteriormente se incorpora los granos de quinua precocidos, antes de realizar el tratamiento térmico. Los parámetros de estandarización del producto son: pH: menor 4, acidez: 0.16 - 0.20%, expresado como ácido cítrico, brix: 2.8 - 3.0, vitamina C: mín. 320 ppm, densidad: mín. 1.035 g/mL.



Figura 69. Logo de la empresa Selva Industrial S.A.

Fuente: Internet.

Ubicación: Av. Víctor Andrés Belaunde Nro. 801, Carmen de la Legua, Callao

Capacidad de producción por mes: 180,000 litros; 2,000 litros/batch (8h)

Precio de venta del servicio: 0.6 soles por litro de producción (sin IGV).

Los datos del servicio se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 62
Servicio contratado con proveedor Selva Industrial S.A. para Quinua Riway

SERVICIO	Litros / mes	Precio Litro (sin IGV)	Costo PEN / mes (sin IGV)
Maquila - elaboración y envasado de bebida	11618	1.1	S/12,780.0

7.2.5 Proveedor del servicio de transporte y almacenamiento

El proveedor recomendado es Logística Grau Express S.A.C., empresa que ofrece el transporte y distribución de productos, y que cuenta con una diversa flota de vehículos propios.



Figura 70. Logo de la empresa Grau Logística S.A.C.

Fuente: Internet.

Ubicación: Calle 1 Nro. 253 Urb. Fundo Bocanegra Alto, Callao

Para comenzar el análisis del servicio a realizarse en cuestión de transporte y almacenamiento, se va a determinar los puntos de distribución preferidos, tomando como referencia los distritos de Lima Metropolitana, dado que el proveedor, realiza el cobro del servicio del transporte en función de este parámetro, independientemente de la ubicación exacta del supermercado, tienda de cercanía o bodega a la que vaya dirigido el lote de producto.

En este sentido, se toma como referencia la tabla 3 de la encuesta realizada en el capítulo de Análisis de Mercado, relacionada con la preferencia de consumo por distritos (Anexo 4). En la etapa inicial del negocio, con una proyección anual, se tomará énfasis en los

8 primeros distritos catalogados, como los de mayor incidencia en población de EdV sofisticados y modernos, quienes se encuentran más propensos a pertenecer al segmento, que puede pagar 5.0 soles o más por la bebida. De este modo, se elabora la tabla, que muestra el porcentaje de preferencia en estos 8 distritos, basados en los datos de la encuesta.

Una vez determinada la cantidad de bebidas, por distrito los distritos preferidos para la distribución de la bebida, se realiza el análisis del recorrido, para lo cual se hace uso de la tabla de presentaciones de producto plasmada en los requerimientos técnicos del producto del presente capítulo, así como las especificaciones de los vehículos preferidos, para el transporte de las bebidas. En este sentido, el proveedor dispone de unidades “Mini-Van”, que tiene la capacidad de transportar, hasta 8 lotes de Quinoa Riway.

En este sentido, se elabora la tabla con la cantidad de recorridos, desde el punto de Recojo (Salida de Planta de Producción) o Almacén en base a la oferta por distrito y la cantidad máxima de distribución por vehículo.

Tabla 63

Preferencias y cantidades destinadas para la oferta por distrito – Quinoa Riway

DISTRITO	PORCENTAJE DE PART. (%)	ENVASES DISTRIBUCION DISTRITO AL MES	PROY. /
Jesús María	21%	9977	
Callao	15%	6826	
San Miguel	14%	6301	
La Molina	11%	4989	
Cercado de Lima	11%	4989	
Magdalena del Mar	10%	4463	
Miraflores	10%	4463	
Santiago de Surco	10%	4463	
TOTAL	100%	46473	

Tabla 64
Cantidad de recorridos desde punto de origen (Planta/Almacén) hasta punto de venta (distritos) – Quinoa Riway

DISTRITO	ENVASES PROY. DISTRIBUCION / DISTRITO MES	AL # # LOTES	# = # VEHÍC. RECORR.	COSTO POR COSTO TOTAL RECORRIDO POR PEN (SIN DISTRIBUCION PEN (SIN IGV)	
Jesús María	9977	52	7	S/150	S/1.050
Callao	6826	36	5	S/50	S/250
San Miguel	6301	33	5	S/100	S/500
La Molina	4989	26	4	S/200	S/800
Cercado de Lima	4989	26	4	S/150	S/600
Magdalena del Mar	4463	24	3	S/150	S/450
Miraflores	4463	24	3	S/200	S/600
Santiago de Surco	4463	24	3	S/200	S/600
TOTAL	46473	243	31		S/4,850

De forma análoga al caso anterior, se debe realizar el análisis del transporte de los insumos hacia la Planta de Producción, que corresponde al servicio de maquila con Selva Industrial S.A. Los insumos, proveedor y tipo de presentación a ser transportado, se describen en la tabla 66.

Tabla 65
Insumos, proveedores, localización y sus presentaciones – Quinua Riway

INGREDIENTE / INSUMO	Cantidad adquirida por mes (Kg)	Proveedor	Distrito	# Lotes	UM
Agua	11866.8	Incluido en maquila	-	-	-
Azúcar blanca	312.9	E&M	Surco	4	Sacos x 100 Kg
Quinua grano	651.8	Perú Natural	Lince	7	Sacos x 100 Kg
Jugo de sanky congelado	130.4	Perú Natural	Lince	3	bolsas x 50 Kg
Ácido cítrico (SIN 330)	19.6	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Goma xanthan (SIN 415)	3.0	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Goma de tara (SIN 417)	2.6	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Vitamina C	6.5	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Extracto de guaraná	39.1	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Sucralosa (SIN 955)	1.3	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Glucósidos de steviol (SIN 960)	0.9	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Benzoato de potasio (SIN 212)	1.3	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Sulfato de zinc	0.3	E&M	Surco	1	bolsa, medida exacta
Envase de 10 Oz - 295 mL	51120	Ecopack Perú	Surco	6	Decenas de millar
TOTAL				29	

En este sentido, se elabora la tabla 67, con la cantidad de recorridos desde el punto de Recojo (Proveedor), hacia la maquila y la cantidad máxima de distribución por vehículo.

Tabla 66

Cantidad de recorridos desde punto de origen (Proveedor) hasta punto de maquila – Quinua Riway

INGREDIENTE	Distrito	# Lotes	# VEHÍC = # RECORR.	COSTO POR RECORRIDO PEN (SIN IGV)	COSTO TOTAL POR DISTRIBUCION PEN (SIN IGV)
Agua	-	-	-	-	-
Azúcar blanca	Surco	4	2	S/200	S/400
Quinua grano	Lince	7	4	S/150	S/600
Jugo de sanky congelado	Lince	3	0		
Ácido cítrico (SIN 330)	Surco	1	0		
Goma xanthan (SIN 415)	Surco	1	0		
Goma de tara (SIN 417)	Surco	1	0		
Vitamina C	Surco	1	0		
Extracto de guaraná	Surco	1	0		
Sucralosa (SIN 955)	Surco	1	0		
Glucósidos de steviol (SIN 960)	Surco	1	0		
Benzoato de potasio (SIN 212)	Surco	1	0		
Sulfato de zinc	Surco	1	0		
Envase de 10 Oz - 295 mL	Surco	6	5	S/200	S/1,000
TOTAL		29	0		S/2,000

7.2.6 Registros y permisos legales

Actualmente, entidades como el Gobierno Central, la SUNAT, entre otros, promueven, a través de sus portales digitales, información y soporte para la el Emprendimiento y la creación de empresas. En este sentido, el portal del Gobierno (2018, p.1) define los siguientes pasos para la creación de una empresa como persona Jurídica:

- Investigación y reserva de nombre.
- Preparación del Acto Constitutivo (Minuta),
- Abono de capital y bienes.

- Preparación de Escritura Pública.
- Inscripción en Registros Públicos (SUNARP).
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica (SUNAT).
- Por otro lado, el portal “Emprende” de la SUNAT (2018, p.1), establece los siguientes pasos complementarios, para la constitución de una empresa como persona jurídica:
 - Gestionar autorizaciones o registros adicionales: licencia de funcionamiento en la municipalidad correspondiente, permisos o registros especiales, como el de la adhesión a la Ley MYPE (MIPYME), autorización de planillas de trabajadores, en caso sea necesario,
 - Gestionar Comprobantes de Pago, que pueden ser físicos o electrónicos,
 - Gestionar y Legalizar Libros Contables, que pueden ser físicos o electrónicos;
 - En relación con los costos que representan los tramites descritos, Escalante (2018, p.14) brinda el alcance mostrado en la tabla 68, a continuación:

Tabla 67
Costos para la constitución de empresas con persona jurídica

CONCEPTO	SOLES S/
Minuta de Constitución	Variable
Escritura Pública	Variable
	>1.08% UIT por derechos de calificación.
	> 3/1000 del valor del capital por derechos de inscripción
Registros Públicos	Gratuito
Registro Único de Contribuyentes	Gratuito
Inscripción de trabajadores de ESSALUD	---
Solicitud de permisos, autorizaciones o registros especiales	---
	S/. 32.00
Legalización del Libro de Planillas	(S/. 9.60 para las MYPES)
	Variable de acuerdo con el municipio en donde se ubique
Licencia Municipal	
Libros de contabilidad y legalización ante notarios	20 - 40 (Cada libro)

Es importante resaltar, que para el régimen MYPE, se tienen las siguientes consideraciones, sobre los pagos de planilla (Escalante, 2018, pp. 22-23):

Comprende a los siguientes derechos:

- Salario de S/. 460 soles, Vacaciones 15 días, descanso semanal de 24 horas.
- Jornada de 48 horas semanales u 8 horas diarias.
- Obtención de seguridad social, como asegurado regular a EsSalud, tanto para el empresario como para el trabajador.
- Pago de pensiones en forma voluntaria.
- Derecho a media remuneración como indemnización, por despido injustificado por cada año completo laborado.
- Así como una indemnización de dos remuneraciones, cuando el despido ha tenido por finalidad, sustituir a trabajadores del régimen laboral general, por otros del régimen laboral especial.

Asimismo, no comprende el pago de:

- Gratificaciones de julio y diciembre.
- Compensación por tiempo de servicios (CTS).
- Asignación familiar.
- Sobretasa por trabajo nocturno, cuando la jornada nocturna es habitual.
- Pago de utilidades.
- La póliza de seguro de vida.

En relación con la normativa asociada con los alimentos, es importante mencionar el rol de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), órgano del Ministerio de Salud y que constituye “[...] la Autoridad Nacional en Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia, supervigilancia de los factores de riesgos físicos, químicos y biológicos externos a la persona, y fiscalización en materia de salud ambiental [...]; así como en materia de Inocuidad Alimentaria, la cual comprende: i) los alimentos y bebidas destinados al consumo humano [...]” (MINSAL, 2017, pp. 54-55).

Sobre las políticas y reglamentación de DIGESA, orientadas a la comercialización de alimentos y bebidas, se debe tener en cuenta el Procedimiento TUPA sobre la “Inscripción y reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano”, en el cual se indica que, según el Art. 102 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (DS N° 007-98-SA), las bebidas en general, son competencia de esta entidad (DIGESA, 2015, p. 2); por lo cual DIGESA emite el Registro Sanitario que “[...] faculta a su titular, fabricante o importador, a comercializar en el país los productos, para los cuales se le ha concedido el registro.” (Northcote, 2009, p.3).

En este sentido, la DIGESA, otorga el Registro Sanitario “[...] por producto o grupo de productos y fabricante. Se considera grupo de productos, aquellos elaborados por un mismo fabricante, que tienen la misma composición cualitativa de ingredientes básicos, que identifica al grupo y que comparten los mismos aditivos alimentarios.”(DIGESA, 2015, p. 3).

Como indica Northcote, el procedimiento para la obtención del Registro Sanitario, requiere de la presentación de un expediente, con la siguiente información:

- Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Unificado de la persona natural o jurídica que solicita el registro.
- Nombre y marca del producto o grupo de productos, para el que se solicita el Registro Sanitario.
- Nombre o razón social, dirección y país del fabricante.
- Resultados de los análisis físico-químicos y microbiológicos del producto terminado, procesado por el laboratorio de control de calidad de la fábrica, o por un laboratorio acreditado en el Perú.
- Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico, y su referencia numérica internacional.
- Condiciones de conservación y almacenamiento.
- Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo y material.
- Período de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.
- Sistema de identificación del lote de producción.

La tasa por la solicitud de registro, tiene un costo del 2% de la UIT para las MIPYME y un tiempo de respuesta de 7 días útiles. (Northcote, 2009, p.4).

Para el etiquetado de alimentos y bebidas, de acuerdo con los requerimientos de INACAL (2018, p.1), se debe considerar:

- Nombre del alimento. Considera la naturaleza y los procesos a los que ha sido sometido.
- Contenido Neto.
- Lista de Ingredientes.

- Registro Sanitario.
- Fecha de Vencimiento.
- Instrucciones para el Uso.
- Identificación del Lote.
- Nombre y Dirección. Deberá indicarse con fines de establecer responsabilidades, el nombre y domicilio legal del fabricante, envasador, distribuidor, importador, exportador o vendedor del alimento.

7.2.7 Determinación de la ubicación de la empresa

La localización es un factor determinante, debido a que su involucramiento económico, podría hacer que el resultado de la estimación varíe, implicando en el largo plazo, una inversión en un marco de carácter de complicado y onerosa alteración. Por cuanto, es necesario que su estudio se realice en forma conjunta con el resto de etapas del proyecto. Al analizar la ubicación de una empresa, en relación con oficinas administrativas, talleres, plantas de producción o almacenes, se puede resolver, que existe más de una solución efectiva. Asimismo, la localización óptima, para el actual escenario, puede no serlo en el futuro.

Para la presente investigación, se tienen en cuenta los siguientes espacios o áreas a ser localizadas:

- a) La Planta de producción.
- b) El almacén de insumos y de productos terminados.
- c) Las oficinas administrativas.
- d) En relación con los dos primeros se anota que:
 - a) La Planta de producción. Está referida a las instalaciones de Selva Industrial S.A., que será el encargado de la maquila. Su ubicación es: Av. Víctor Andrés Belaunde Nro. 801, Carmen de la Legua, Callao.

b) El almacén de insumos y de productos terminados. Está referida a las instalaciones de los propios almacenes de los proveedores, temporales de la maquila y de Logística Grau Express S.A.C, que también ofrece el servicio, aunque se considera que el tipo de operación deberá tender a la forma Just-In-Time (JIT) de modo que la cadena de suministro presente, pocos tiempos muertos y largos periodos de almacenamiento, de materias primas y productos terminados. Como definen Van Horney Wachowicz (2010, p.263), “ El objetivo básico del sistema JIT es producir (o recibir) el artículo requerido en el momento preciso en que se necesita, es decir, ‘justo a tiempo’.”

En relación con las oficinas administrativas, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos a evaluar, para la localización de la empresa:

- Cercanía a los mercados de Consumo: Es de vital importancia estar cerca al mercado objetivo, puesto que al ser una organización pequeña la que se está construyendo, no se dispone de recursos para largas transportaciones.
- Servicios Básicos: Es fundamental contar con la disponibilidad de servicios básicos, puesto que no en todas las ciudades de nuestro país, se cuenta con igual nivel de servicios.
- Cercanía de Proveedores: Mientras más distanciada se encuentre la empresa de los proveedores, los costos de transporte serán más elevados.
- Vías de Comunicación: Las condiciones en que se encuentren las rutas de acceso y carreteras, , repercuten en los costos de transportación.

En este sentido, para la ubicación de las instalaciones, primero se hará la geolocalización de los proveedores, los distritos correspondientes al mercado objetivo y la Planta de producción o maquila. La ubicación se ilustra en la figura siguiente.

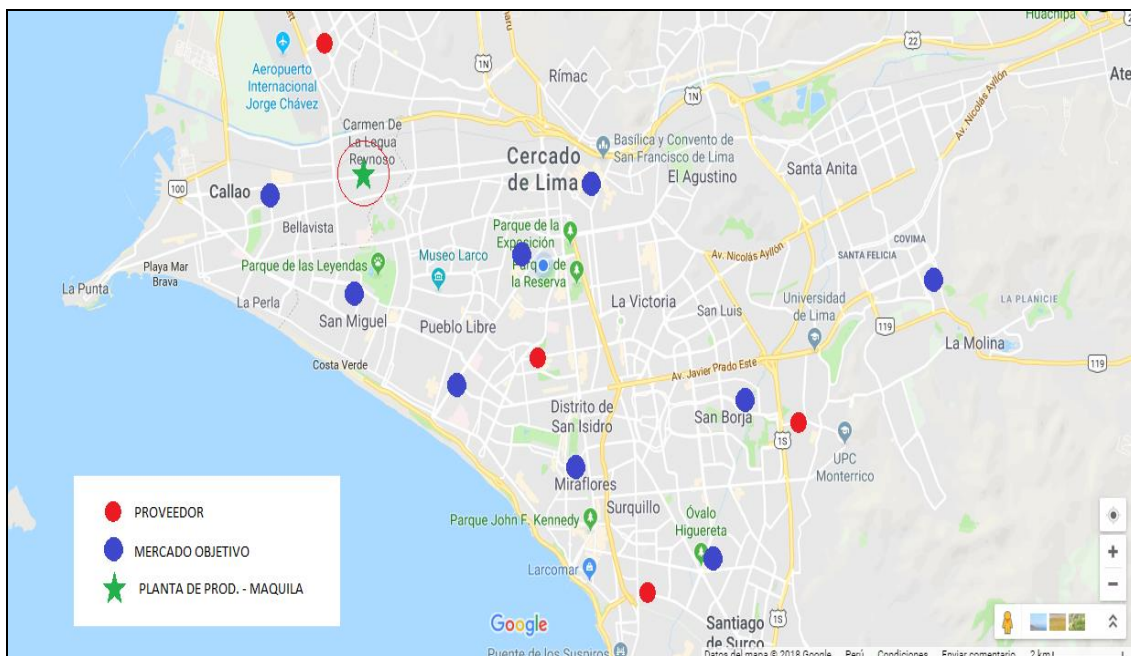


Figura 71. Localización de proveedores, mercado objetivo y maquila. *Quinoa Riway*

En base a la localización en el gráfico anterior, se pueden determinar las siguientes alternativas de localización de planta:

- a) Callao, por la cercanía a la maquila, al proveedor de transporte y a una zona de mercado objetivo
- b) San Isidro, Por encontrarse en el centro del mercado objetivo en general, y ser una zona de mayor presencia de EdV sofisticados y modernas.
- c) Surco, por encontrarse cerca a proveedores de insumos esenciales y estar cerca de un mercado objetivo.

Para la determinación de la ubicación de la empresa, en primer lugar, determinamos los factores, que serán tomados en cuenta en el ranking; estos se describen en la tabla siguiente

Tabla 68
Factores para el método de localización de Planta

Factor	Descripción
a	Disponibilidad y costo de servicios básicos
b	Cercanía a proveedores
c	Cercanía a la maquila
d	Cercanía a los mercados objetivos
e	Acceso a vías rápidas de comunicación

Una vez determinados los factores, se realiza la tabla de enfrentamiento, la que se describe en la tabla. De esta tabla, se observa que los factores, que más destacan en el análisis son la disponibilidad y costo de servicios básicos, la cercanía a la maquila, y la cercanía a los mercados objetivos.

Tabla 69
Tabla de enfrentamiento para la localización de la empresa Quinua Riway

Factor	a	b	c	d	e	Puntaje	Valoración
a	X	1	0	1	1	3	25.0%
b	0	X	0	0	1	1	8.3%
c	1	1	X	0	1	3	25.0%
d	0	1	1	X	1	3	25.0%
e	1	1	0	0	X	2	16.7%
Total						12	100%

En base a lo anterior, se elabora el Ranking de factores, el que se muestra en la tabla 70. De acuerdo con los resultados, el lugar más apropiado, para colocar la empresa es el Distrito de San Isidro, orientado principalmente por la disponibilidad de servicios y de “coworking”, nueva tendencia de trabajo, por el cual, se puede hacer uso de espacios compartidos en zonas modernas, exclusivas y a menores costos, que en el formato

tradicional; del mismo modo, también es una buena zona, porque se encuentra cerca de los mercados objetivos y relativamente cerca de la maquila, frente a la alternativa de Surco; finalmente, en el distrito también se cuentan con buenas vías de comunicación y acceso a otros lugares, por medio de vías rápidas y bajo congestiónamiento, frente al que se produce en otras zonas de Lima Metropolitana, o en el mismo distrito en horas punta.

Tabla 70
Ranking de factores para la localización de Quinua Riway

Factor	Valoración	Calificación de las alternativas					
		Callao		San Isidro		Surco	
		C	P	C	P	C	P
a	25.0%	75%	19%	75%	19%	60%	15%
b	8.3%	30%	3%	75%	6%	75%	6%
c	25.0%	90%	23%	50%	13%	40%	10%
d	25.0%	25%	6%	75%	19%	40%	10%
e	16.7%	60%	10%	40%	7%	40%	7%
		Total	60%	Total	63%	Total	48%

Para la localización de la empresa, se toma como referencia la propuesta de “WeWork”, que contará con un edificio de Coworking en la Av. Juan de Aliaga 360 – San Isidro, así como los precios que actualmente maneja, para el edificio que tiene en la Av. Juan de Arona, San Isidro, con la propuesta que se puede ver en la figura, que resulta en un costo mensual de S/ 5400 soles (sin IGV) por un espacio “Hot Desk”, con acceso de trabajo a áreas comunes, para 6 personas.

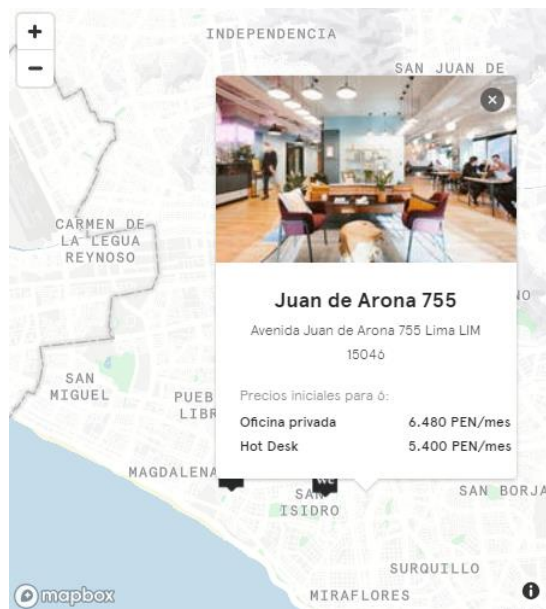


Figura 72. Localización de We Work en San Isidro.



Figura 73. Ambiente de trabajo “Coworking” en WeWork.

7.3. Proceso de producción

7.3.1. Ciclo operativo

El ciclo de operación de Quinoa Riway, comprende las actividades mostradas en la figura 69 (a) y (b). El ciclo de operación será de aproximadamente 60 días, basados en los periodos de facturación y cobranzas, y por el crédito usual a las empresas de expendio de las bebidas.

Cabe resaltar el estilo de trabajo de Just-In-Time, por el cual, se busca la menor utilización de almacenamiento de los insumos y productos terminados, por lo que se tiene que manejar un control estricto del cronograma de planificación de operaciones y tener una coordinación adecuada, con la empresa de transportes, de modo que se busca una operación eficiente, y con ahorro en costos y espacios.

Asimismo, la cadena de valor mostrada en la tabla, muestra las principales actividades de la empresa, en general comenzando por el manejo de los insumos, hasta la venta y servicio post-venta de los productos terminados, anotando a los actores principales de la cadena de suministro, que ya fueron mencionados en el apartado anterior.

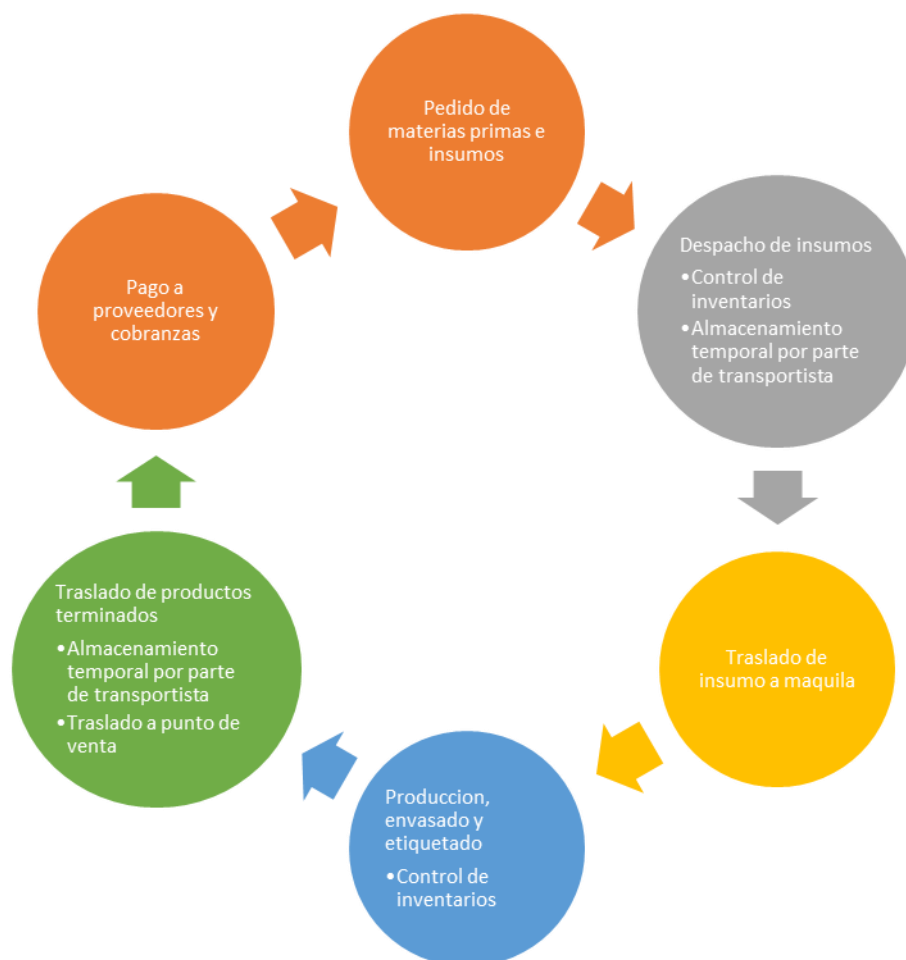


Figura 74. Ciclo Operativo de Quinoa Riway.

Tabla 71

Cadena de Valor de Quinoa Riway

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
	La localización física de la administración de la empresa será en un espacio de Co-working. En la administración de la empresa se tendrá en cuenta a un Administrador a tiempo completo, un Supervisor Contable, un Supervisor de Logística, un Supervisor de Ventas, un Supervisor de Producción y un Asistente administrativo para RRHH y soporte.				
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS				
	A cargo del Administrador. La empresa cuenta con personal propio para las labores principalmente orientadas a la gestión de la cadena de suministro y las ventas, mientras que se terceriza toda la cadena de fabricación y distribución de insumos y productos.				
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
Principalmente a cargo de los asesores del negocio, quienes a través de la retroalimentación se encargarán de proponer mejoras tanto a los productos como servicios de la empresa. La búsqueda de desarrollo tecnológico va a la par del desarrollo de un producto funcional y a la minimización del impacto ambiental y maximización de las utilidades.					
COMPRAS					
El Supervisor de Logística será el responsable de las compras y las coordinaciones con los proveedores de insumos Perú Natural, E&M, Ecopack Perú, así como con el servicio de transporte Logística Grau Express. Coordinará con el Supervisión de Producción para la gestión de la producción con Selva Industrial.					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTA
	La recepción de los insumos y el traslado a la maquila será gestionada por el Supervisor de Logística mediante la coordinación con Logística Grau Express; en caso de que se requiera el almacenamiento temporal de insumos o productos, también se contará con el soporte de Logística Grau Express, que cuenta con almacenes para este fin.	La producción estará a cargo de Selva Industrial S.A. (maquila) y contará con el apoyo de la gestión del Supervisor de Logística y el de Producción de la empresa, quienes realizarán las coordinaciones para la correcta introducción a Planta de los insumos y el recojo de los productos terminados para su posterior traslado.	De forma análoga a como se ha anotado en la Logística Interna, la recepción de los productos terminados y el traslado a los puntos de venta esta actividad estará a cargo principalmente de Logística Grau Express	El Supervisor de ventas tendrá a su cargo a personal de campo para la gestión de introducción al mercado de la bebida, manejo de promociones y monitoreo del precio en los puntos de venta de los productos. Será la base fundamental de recolección de datos de retroalimentación para la mejora del producto y servicio.	El Supervisor de Ventas tendrá a su cargo el manejo de los pedidos/reclamos en posventa y coordinará con el Administrador para el manejo de situaciones en función de la complejidad y el manejo de recursos de la empresa

En relación con los costos ligados a las actividades anotadas, en el ciclo operativo y a la cadena de valor, y en función de los cálculos realizados, en el apartado anterior, se tiene el resumen mostrado en la tabla.

Tabla 72

Resumen de gastos en el análisis del Plan de Operaciones de Quinua Riway

Producción proyectada por mes (1er año): 11618 litros - 16540 Kg - 46473 bebidas				
CONCEPTO	Proveedor	Actividad Clave	Gasto PEN (Sin IGV)	Tipo de gasto
Insumos	Perú Natural	Logística Interna	S/5,344.9	Variable
Insumos	E&M	Logística Interna	S/4,214.6	Variable
Insumos	Ecopack Perú	Logística Interna	S/30,672.0	Variable
Maquila	Selva Industrial	Operaciones	S/12,780.0	Variable
Transporte	Logística Grau	Logística externa	S/6,850.0	Variable
Almacenamiento	Logística Grau	Logística externa	S/2,000.0	Variable
Infraestructura	WeWork	Soporte	S/5,400.0	Fijo

Asimismo, se puede hacer un cálculo del costo de los principales conceptos, visto en la tabla anterior, por cada unidad de venta de producto, el resultado se muestra en la tabla.

Los gastos operativos, serán analizados en el capítulo posterior, debido al análisis requerido a mayor profundidad que se da en el Plan de Recursos Humanos, en el cual también se analiza, el pago a los asesores y otros gastos de personal.

7.3.2. Estrategia de Operaciones

En relación con las estrategias del negocio, y los objetivos estratégicos, se definen los procesos clave, así como los indicadores de calidad, que deberán tenerse en cuenta y monitorear, adecuadamente para poder alcanzar el éxito en las operaciones y en el negocio en general.

A continuación, se evalúan los objetivos estratégicos, más importantes y que guardan relación con el Plan de Operaciones, de modo que se realiza una descripción, de las tareas a ejecutar.

Tabla 73

Estrategias del Plan de Operaciones – Quinua Riway

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE MARKETING	OBJETIVO DE OPERACIONES	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	ENTREGABLES DE PROCESO	INDICADOR DE CALIDAD
Posicionarse en los próximos 5 años, en el segmento de mercado meta, como la única organización líder en la elaboración de bebidas funcionales hechas de quinua, en una mezcla con alto valor nutricional fortalecida por el uso de superfrutas y estevia; así como líder mediante el fortalecimiento de políticas de desarrollo sostenible, de responsabilidad medioambiental y de biocomercio.	Resaltar la ventaja competitiva del producto a raíz del alto valor nutritivo de la quinua, así como los beneficios de las superfrutas y de la estevia como edulzante natural, así como la inocuidad del producto obtenida por medio de un procesamiento industrial eficiente.	Desarrollar, promocionar y suministrar las bebidas de Quinua Riway destacando su alto valor nutricional y ventajas para la salud, en concordancia con la preeminencia en el uso de insumos naturales y/u orgánicos basados en la quinua, superfrutas y estevia, logrando altos niveles de satisfacción en el cliente.	Diseñar adecuadamente la formulación del producto, así como el proceso y el flujo de operaciones, de modo que exista una adecuada coordinación en la cadena de suministro, con los proveedores de insumos, la fábrica de elaboración de la bebida y el servicio de distribución, por lo que se debe lograr una merma menor al 5% y una medida de satisfacción del cliente de más del 90%.	En el proceso de elaboración de la bebida, la empresa maquiladora en conjunto con el Supervisor de Producción debe garantizar el cumplimiento de los procedimientos basados en el diseño de ingeniería de la formulación y los procesos, así como los de aseguramiento y control de calidad para la elaboración de la bebida.	Análisis de la oferta, Especificaciones del producto, check-list de procesos y maquinaria, emisión y firma de los protocolos de producción.	Merma de producción. Índice de operatividad de las máquinas. Indicador de demora en la entrega.
				En el proceso de adquisición de los insumos, la empresa proveedora en conjunto con el supervisor de Logística, deben garantizar el cumplimiento de los procedimientos basados en el diseño de ingeniería de la formulación y los procesos, así como los de aseguramiento y control de la calidad para	Hojas técnicas de producto, check-list de producto listo para entrega, firma de los protocolos de entrega de productos.	Merma de producción. Indicadores de reproceso. Resultado de prueba de laboratorio (muestral).

				el suministro de insumos.		
				En el proceso de transporte de insumos y mercancías, la empresa proveedora en conjunto con el supervisor de Logística, deben garantizar el cumplimiento de los procedimientos basados en el diseño de ingeniería de la formulación y los procesos, así como los de aseguramiento y control de la calidad para la transportación de insumos y productos acabados.	Check-list de entrega de productos, check-list de vehículos, certificado de aptitud del conductor del vehículo, plan de coordinación entre áreas funcionales, seguimiento de los procedimientos	Indicador de puntualidad en el recojo/traslado/llegada. Indicador de almacenamiento de mercancías. Índice de accidentes/incidentes. Indicador de recorrido de vehículos (desvío frente a la proyección de recorrido)
				En el proceso de promoción de ventas, el personal de ventas debe garantizar la ejecución del proceso de promoción de las bebidas, ajustándose a las tácticas y al gasto asociado a dicha actividad.	Pronóstico de la demanda, Procedimientos de ventas, cuadros de ventas e indicadores de gestión de ventas.	Indicador de ventas Indicadores de gestión de ventas Índice de satisfacción del cliente

	Resaltar la ventaja competitiva del producto en mérito de la búsqueda del desarrollo sostenible, cuidado del medio ambiente y de prácticas de bio-comercio en relación con el uso de mayoritario de productos naturales y/u orgánicos y de empaques eco-amigables.	Implementar y fomentar aun alto nivel de recordación de la marca Quinoa Riway en función de políticas e iniciativas de acción en relación con la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social y el biocomercio.	Diseñar cadenas de suministro verdes y establecer alianzas primordialmente con proveedores de insumos naturales y/o orgánicos, así como como garantizar que los procesos sean eficientes en términos de operatividad, ahorro de energía y cuidado del medio ambiente, tanto en procesos como en el uso de insumos y consumibles; del mismo modo que manejar un empaque eco-amigable; con lo cual se debe lograr que el nivel de recordación en términos de cuidado de la salud y del medioambiente es mayor al 50%.	En todos los procesos, se debe realizar el análisis del impacto medioambiental y buscar la eficiencia operativa para la reducción de costos con propuestas verdes, en conjunto con los supervisores de la empresa. En los procesos de promoción de ventas, el supervisor de ventas, que realiza labores de marketing, debe controlar el manejo adecuado de todos los medios digitales y de garantizar la promoción de la propuesta de valor integral, tanto en los beneficios nutricionales para la salud como la de sostenibilidad y medio ambiente.	Procedimientos basados en la reingeniería de procesos en función de retroalimentación, investigación y optimización de procesos. Protocolo de manejo de residuos sólidos. Procedimientos de ventas y marketing digital, indicadores de gestión de ventas y de marketing	Indicador de mejora de la eficiencia, Merma de la producción Indicadores de gestión de ventas y marketing Índice de recordación de la marca
Obtener una rentabilidad anual promedio mayor al 16%, durante los próximos 5 años.	Adoptar una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento y definir las correspondientes estrategias funcionales que permitirán	Suministrar al mercado objetivo más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y aumentar en 5% el volumen de ventas por año durante los	Garantizar la producción de más de 139,418 litros de bebidas de Quinoa Riway, durante el primer año; y garantizar el aumento en más del 5% el volumen de ventas por año durante los próximos 5 años, basados en el adecuado diseño del flujo de procesos y la	Durante el proceso de fabricación de la bebida y de adquisición de insumos, los supervisores de Producción y Logística deben analizar continuamente la demanda y el comportamiento tanto	Pronóstico de la demanda y análisis de la oferta, revisión de los indicadores de gestión de los proveedores de insumos y servicios.	Indicadores de cumplimiento Indicadores financieros y de rentabilidad

	alcanzar el logro de del objetivo de rentabilidad del negocio.	próximos 5 años, basados en un desarrollo de actividades de la forma más eficiente	adecuada selección de instalaciones del grupo de trabajo.	del mercado como la capacidad de los proveedores de insumos y servicios para garantizar la operación proyectada en los próximos 5 años		
				En todos los procesos, se debe realizar el análisis de los balances y flujos de caja con la finalidad de buscar la excelencia operacional enfocada en reducción de costos y la maximización de los ingresos y las ganancias, para lo cual se deben revisar continuamente las alianzas estratégicas con proveedores de insumos y servicios y supervisar sus operaciones en coordinación con los supervisores de la empresa.	Balances financieros y contables flujos de caja, revisión de los indicadores de gestión de los proveedores de insumos y servicios	Indicadores de cumplimiento Indicadores financieros y de rentabilidad

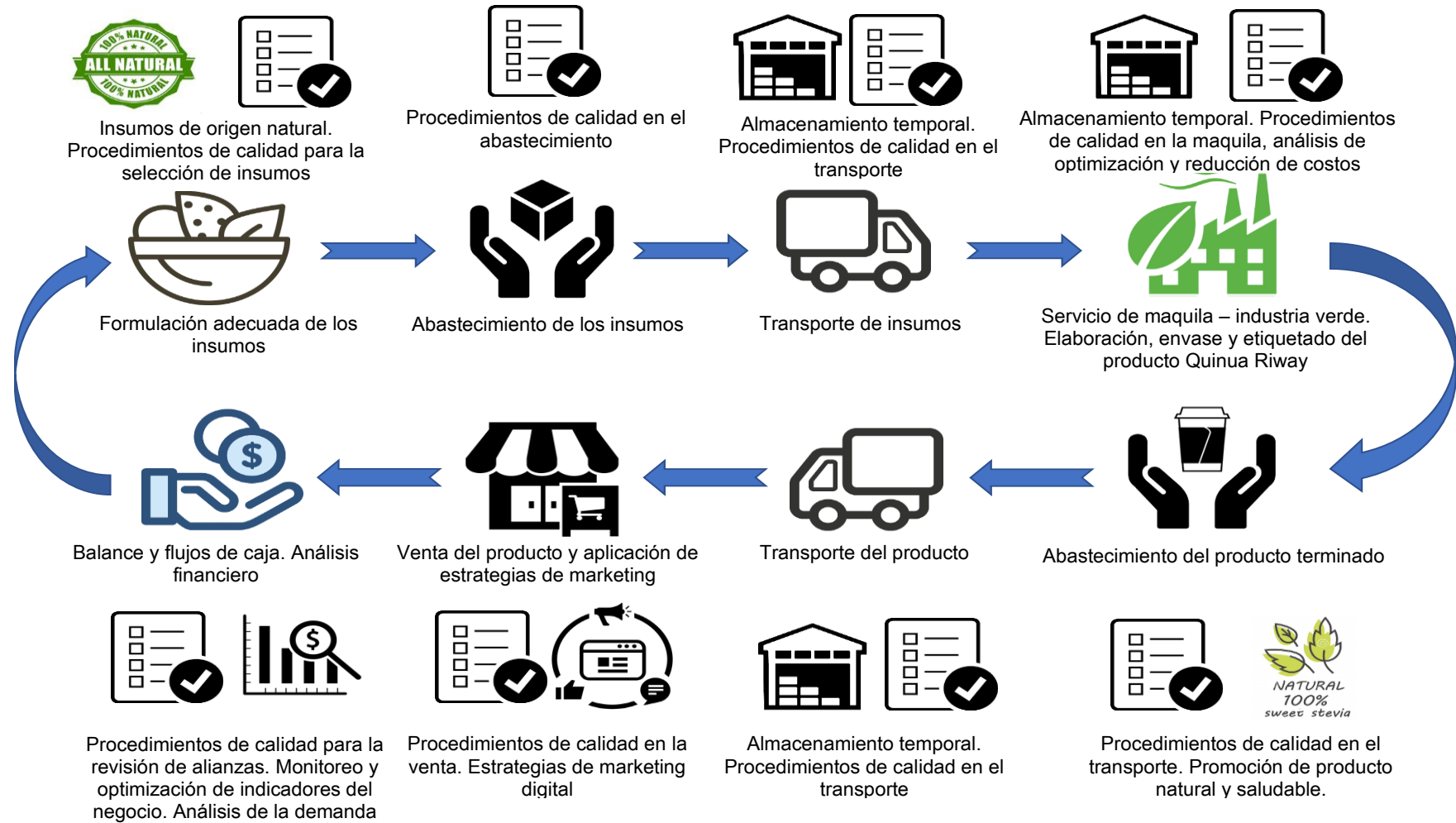


Figura 75. Mapa de proceso de Quinoa Riway

7.4. Plan de Contingencia de Riesgos

Para el adecuado manejo y control de riesgos, Quinoa Riway contará con un Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio (SGCN), que, en la primera etapa de constitución de las actividades productivas y comerciales, se basará en el ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA, por sus siglas en inglés) cuya traducción se relaciona con la planificación, implementación, revisión y mejora continua de los procesos operativos del negocio. En este sentido, el SGCN estará enfocado básicamente y originalmente en:

- a) Riesgos derivados por la estacionalidad de los insumos. En este caso, se planea realizar adquisiciones por lotes mayores a los previstos por mes y principalmente en las épocas de mayor oferta de los insumos, como, por ejemplo, la planificación para la adquisición del *sanky* mayoritariamente entre los meses de junio y setiembre, periodo en el que la fruta es abundante y maneja un mejor precio. Cabe resaltar que la quinua y, principalmente, los aditivos de la bebida (glucósidos de estevia, goma xhatan, etc.) no presentan mayor estacionalidad, de acuerdo con lo comentado por los proveedores.
- b) Riesgos derivados por ruptura o falla en la fase de maquila. Para esta clase de riesgos, se planea el riguroso control de los procedimientos de ingeniería planteados en el proceso estratégico de operaciones de modo que se pueda minimizar la merma, así como garantizar el adecuado procesamiento de la bebida y la consecución de altos porcentajes de eficiencia operativa y calidad en el producto. Asimismo, se ha verificado que la empresa maquiladora excede en capacidad productiva (180,000 litros por mes) a la demanda de producción de Quinoa Riway (12,000 litros por mes), por lo que se puede absorber incrementos razonables y planeados de aumento de producción o nuevo procesamiento en caso de errores de producción.

- c) Riesgos derivados por el proceso de transporte de los insumos y productos acabados. En este caso, se planea el riguroso control de los procedimientos de ingeniería planteados en el proceso estratégico de operaciones de modo que se pueda minimizar el tiempo muerto o fallas en el transporte. Asimismo, se planea manejar un porcentaje de *stock* o inventario de materias primas y de productos terminados (en el orden del 10% al 20%) ante cualquier contingencia en la llegada de insumos o productos al destino por falla, pérdida o robo.
- d) Riesgos derivados por impacto social y medioambiental. Para Quinoa Riway uno de los objetivos primordiales es el de promover un elevado nivel de recordación de marca por medio de políticas de sostenibilidad y responsabilidad social, por lo cual se planea el manejo adecuado de residuos en las operaciones (fundamentalmente en la maquila) y el uso de insumos de fuentes responsables con el medioambiente, por medio de contacto con proveedores que garanticen la calidad y el origen sostenible de los insumos.
- e) Riesgos derivados por la variabilidad de la demanda en el producto. En este caso, Quinoa Riway planea buscar alianzas con clientes específicos y potenciales que garanticen la rotación y compra frecuente de la bebida, como, por ejemplo, las alianzas con cafetines o sistemas de reparto en oficinas o en gimnasios de modo que se garantice o se alcance el nivel de ventas mínimo requerido para la rentabilidad deseada del negocio.
- f) Riesgos derivados por siniestros o desastres naturales. Las operaciones de Quinoa Riway se sostienen en la tercerización de muchas actividades productivas (maquila, transporte, venta directa, etc.) por lo que se planea contar con empresas proveedoras que cuenten con seguros básicos contra siniestros, así como contar con la menor cantidad de activos que puedan ser susceptibles a pérdidas con alto costo de

reparación, por ejemplo, la actividad de Quinoa Riway es transparente o con impacto mínimo en relación con siniestros en maquinarias de producción o a pérdidas de bienes inmuebles para el ejercicio del negocio.

Capítulo 8

Plan de recursos humanos

8.1 Objetivos de RR. HH de Quinoa Riway

Tabla 74

Objetivos de Recursos Humanos de Quinoa Riway

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS DE RRHH
<p>Posicionarse en los próximos 5 años, en el segmento de mercado meta, como la empresa líder en la elaboración de bebidas funcionales a base de quinua, en una mezcla de alto valor nutricional fortalecida por el uso de superfrutas y estevia; así como líder mediante el fortalecimiento de políticas de desarrollo sostenible, de responsabilidad medioambiental y de biocomercio.</p>	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto a raíz del alto valor nutritivo de la quinua, así como los beneficios de las superfrutas y del uso de estevia como edulcorante natural, además de la inocuidad del producto obtenida por medio de un procesamiento industrial eficiente.</p>	<p>Fomentar la cultura organizacional de la empresa e involucrarse en la conformación de un equipo de trabajo que permita lograr las metas de la empresa.</p> <p>Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con talento, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la empresa.</p>
	<p>Resaltar la ventaja competitiva del producto en mérito de la búsqueda del desarrollo sostenible, cuidado del medio ambiente y de prácticas de bio-comercio en relación con el uso de mayoritario de productos naturales y/u orgánicos y de empaques eco-amigables.</p>	<p>Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.</p> <p>Lograr eficiencia y eficacia a través de las personas. Enfoque en el compromiso del colaborador.</p>
<p>Obtener una rentabilidad anual promedio mayor al 16%, durante los próximos 5 años.</p>	<p>Adoptar una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento y definir las correspondientes estrategias funcionales que permitirán alcanzar el logro del objetivo de rentabilidad del negocio.</p>	<p>Enfoque en la Innovación, la flexibilidad, la renovación del capital humano a través de la captación de nuevos talentos de otras empresas, brindar oportunidades a los inconformes y en el refuerzo (más que el desaliento) de los impulsos creativos.</p>

8.2 Estructura Organizacional

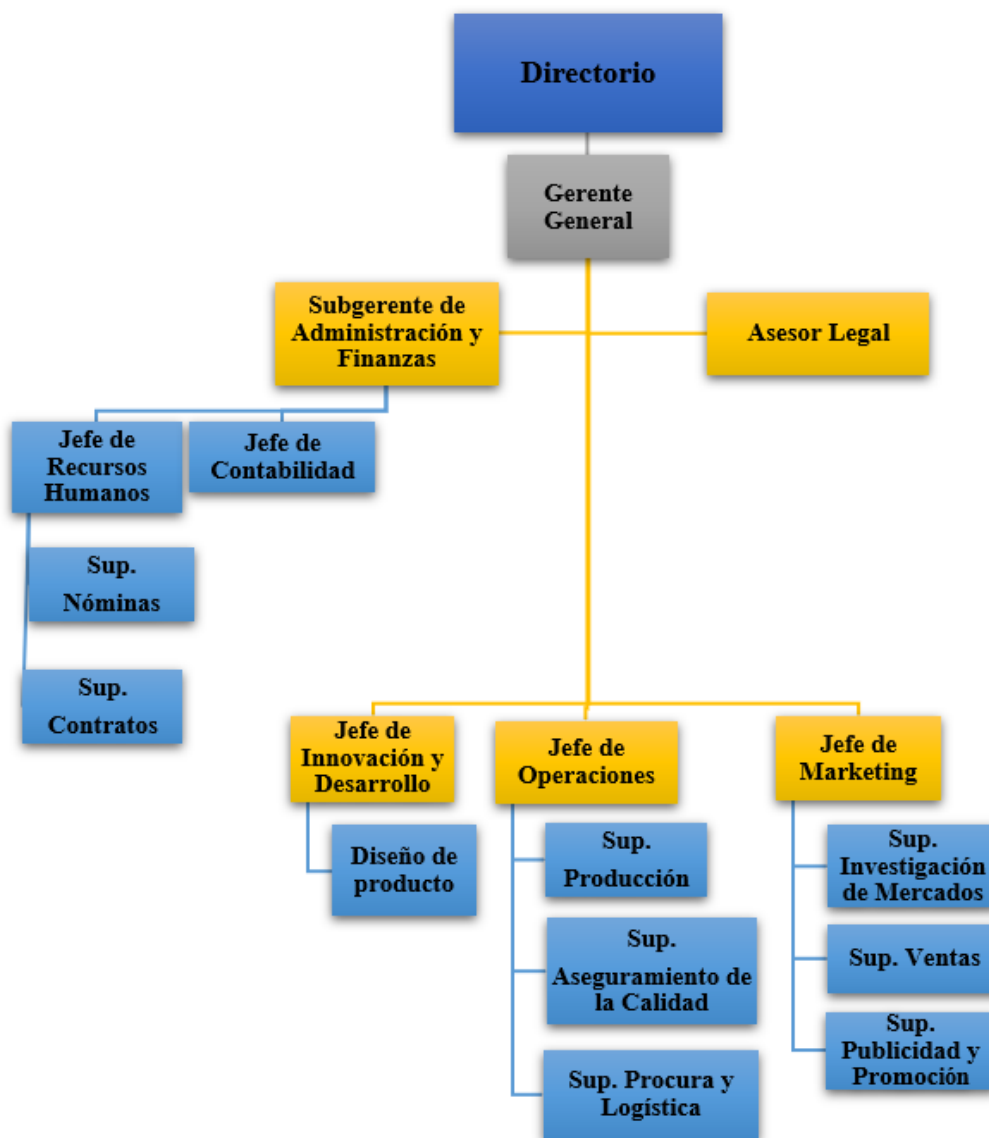


Figura 76. Estructura Organizacional “Quinua Riway”

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Perfil del puesto: Manual de Organización y Funciones (MOF)

a) **Directorio:** Conformado por los tres socios accionistas: Nadia Pérez Altamirano, Mónica Romero Salas y Juan Carlos Cuba Morales, cuya función principal es la toma de decisiones a partir del análisis minucioso de la información brindada por cada una de las áreas correspondientes.

b) Puesto: Gerente General

El gerente general reporta las actividades al Directorio de Accionistas.

• Formación Académica

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en Administración de Empresas, Marketing y/o Ingeniería Económica, con estudios de maestría y/o especializaciones afines al puesto.
- Acreditar nivel de inglés fluido, nivel superior.

• Experiencia

- Contar como mínimo 5 años de experiencia en cargos similares. Experiencia comprobada como Gerente General en la gestión de proyectos empresariales.

• Función Principal

- Planificar, orientar, estructurar y revisar las labores correspondientes a la parte administrativa, comercial, operativa y financiera de la empresa. Asimismo, resolverá los temas donde sea necesaria su participación conforme las actividades asignadas por el Directorio.

• Responsabilidades

- Dirigir las actividades operativas de la empresa que permita garantizar la ejecución de los objetivos estratégicos definidos por el Directorio
- Revisión de los estados financieros, presupuestos.
- Dirección del personal, encargándose del bienestar, relaciones humanas y convivencias.
- Supervisión de la situación legal y contable.
- Revisión de los balances.

- Sustentar el desarrollo de la Dirección en los temas relacionados de inversión y actualización de la organización, integrando las necesidades actuales y reales de la compañía.
- Sólidos conocimiento y entendimiento del mercado, capacidad de análisis de las tendencias de las variables externas a la empresa, las que podrían tener efectos sobre sus planes y objetivos.
- Convocar, organizar y dirigir reuniones con el Subgerente de Administración y jefes de área, con el fin de evaluar e implementar todo aquello que sea necesario en los sistemas y métodos de trabajo.

- **Competencias**

- Pensamiento Crítico
- Talento para la Negociación
- Talento para la Planificación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

c) Puesto: Subgerente del Área de Administración y Finanzas

El puesto reporta directamente Gerente General

- **Formación Académica**

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Económica o carreras similares, deseable con maestría y/o especializaciones que se ajusten al puesto.

- **Experiencia**

- Contar con 3 a 5 años de experiencia profesional desempeñando cargos relacionados a jefatura o subgerencia.

- **Función Principal**

- Gestionar y evaluar el personal, las acciones económico-financieras, así como proporcionar información y asesoramiento a los clientes, alineado con los objetivos trazados, las normas internas definidas y la normativa en vigencia.

- **Responsabilidades**

- Liderar la actividad contable de la organización confirmando la eficiencia y responsabilidad de las acciones de los jefes de área.
- Gestionar y establecer las normas tanto de cobranza como de facturación.
- Plantear y regular el presupuesto correspondiente a los ingresos y gastos que tiene la empresa conforme con las áreas productivas y de soporte.
- Supervisar la elaboración de los reportes de finanzas.

- **Competencias**

- Enfoque en resultados.
- Eficaz en la toma de decisiones
- Planificación y organización.
- Comunicación
- Liderazgo.

d) Puesto: Jefe de Contabilidad

El puesto reporta directamente al Subgerente de Administración y Finanzas.⁷

- **Formación Académica:**

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en la carrera de Contabilidad, de preferencia con maestría y/o especializaciones relacionados con la optimización de recursos, tales como; humanos, materiales, económicos, entre otros.

- **Experiencia**

- Acreditar mínimo 3 años de experiencia dentro del área contable.

- **Función Principal**

Planificar y validar el registro de todas las operaciones económicas de la organización, vigilando la confección de la parte contable y financiera así como los estados de cuentas con el objetivo de identificar y reportar la información económico-financiera. Enfocada hacia la toma de decisiones por parte de los directivos que permita lograr la máxima rentabilidad empresarial.

- **Responsabilidades**

- Producción y reporte de los estados contables.
- Calidad y veracidad de la información contable, fijando los procesos contables, así como su adecuada realización.
- Proveer la información contable, siendo esta clara y objetiva al directorio de la organización.
- Presentar dentro del periodo establecido la información contable.
- Reportar e informar sobre el cierre contable del ejercicio, cuentas anuales, así como la de los balances.

- **Competencias**

- Talento de análisis y síntesis.
- Guía a resultados.
- Preparación y anticipación.
- Ordenado y analítico
- Conocimiento avanzado de las tecnologías de información.

e) Puesto: Jefe de Recursos Humanos

El puesto reporta directamente al Subgerente de Administración y Finanzas.

• Formación Académica

- Profesional titulado y colegiado en la carrera profesional de Psicología, Ingeniería Industrial y/o Administración de Empresas.

• Experiencia

- Contar con mínimo 3 años en el desempeño del puesto o Jefe de Recursos Humanos.

• Función Principal

- Planificar, estructurar, coordinar y analizar el desempeño del recurso humano. Participando en establecer la política laboral de la organización, creando resultados integrales a conflictos laborales que se presenten, elección del personal, reconociendo las necesidades de aprendizaje y representar a la organización ante las organizaciones sindicales y laborales de acuerdo con los lineamientos establecidos.

• Responsabilidades

- Organización y planificación del personal
- Liderazgo, motivación y comunicación.
- Supervisar las etapas de reclutamiento, elección, así como la capacitación del personal
- Gestión del capital humano
- Contratos
- Nóminas, seguros sociales (política salarial), coste del personal.
- Relaciones sociales, convenio colectivo
- Seguridad y Salud Laboral.

- **Competencias**

- Evaluación y Desarrollo del talento.
- Manejo de situaciones de conflicto.
- Impulsor del cambio.
- Capacidad para trabajar con equipos diversos.
- Tecnológico e Innovador.

f) Puesto: Supervisor de Nóminas

El puesto reporta directamente al Jefe de Recursos Humanos

- **Formación Académica**

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en la carrera de carrera de Contabilidad, Administración y/o similares.

- **Experiencia**

- Contar con 2 años como mínimo de experiencia como Licenciado de la carrera de Administración Comercial, Contabilidad, o sus equivalentes.

- **Función Principal**

- Efectuar y controlar el proceso de la nómina conforme al cumplimiento de los procedimientos, políticas organizacionales y la normatividad laboral, con el fin de asegurar la adecuada liquidación de los pagos, así como la eficiencia del proceso.

- **Responsabilidades**

- Producir la Nómina de Pago (Sueldos, Salarios, Suplencias, Horas Extras) del personal que labora en la empresa.
- Vigilar el correcto avance de la elaboración y estudio de las nóminas de personal.

- Presentación de informes técnicos al jefe de Recursos humanos, con correcciones y oportunidades de mejora sobre situaciones detectadas en los análisis de las nóminas.
 - Entregar los cheques de liquidación de contratos.
 - Controlar, manejar y custodiar el archivo del personal activo e inactivo.
 - Contribuir a los procesos correspondientes con el área que garantice la mejora continua.
 - Cualquier otra función asignada por el Jefe de Recursos Humanos, dentro del área de su competencia.
- **Competencias**
 - Orientación a Resultados
 - Comunicación Efectiva
 - Manejo de personal
 - Capacidad de gestión.

g) Puesto: Supervisor de Contratos

El puesto reporta directamente al Jefe de Recursos Humanos.

- **Formación Académica**
 - Profesional titulado, colegiado y habilitado en la carrera Contabilidad, Dirección y Administración de Empresas y/o carreras similares.
- **Experiencia**
 - Contar con 2 años de experiencia en el cargo de supervisor de contratación o cargos en áreas de administración de contratos.
- **Función Principal**
 - Responsable de la evaluación del proceso de contratación y renovación de los contratos vigentes, con el objetivo de lograr una adecuada gestión de los mismos.

- **Responsabilidades**

- Responsable de redactar los contratos de venta de servicios y productos; acuerdos de confidencialidad y convenios suscritos tanto con los clientes como con los agentes de Ventas, conforme a las políticas de la organización.
- Mantener permanentemente actualizado el Sistema de Administración y Control de Contratos, con el objeto de contar con la información oportuna, para el cabal cumplimiento de los compromisos contractuales.
- Asesorar a los clientes en temas contractuales y se referente de los colaboradores de la empresa y los clientes finales, que permita una verificación del estado de las contrataciones.
- Responsable de la notificación de los contratos firmados a todas las áreas correspondientes con el objetivo de mantenerlos actualizados sobre los mismos.
- Garantizar la conclusión, cierre, extensión o renovación de los contratos.
- Cualquier otra función que le asigne el Jefe de Recursos Humanos, dentro del área de su competencia.

- **Competencias**

- Capacidad de planificación
- Enfoque en el cliente
- Compromiso
- Comunicación efectiva

h) Puesto: Jefe del Área de Innovación y Desarrollo

El puesto reporta directamente al Gerente General

- **Formación Académica**

- Profesional titulado y habilitado de la carrera profesional de Ingeniería en Industrias Alimentarias, Ingeniero Químico (Indispensable), de preferencia con maestría y/o especializaciones afines al puesto.

- **Experiencia**

- Contar con 3 años de experiencia en la creación de prototipos y elaboración de formulaciones en laboratorio, pruebas sensoriales, pruebas Piloto en línea, costo estándar del producto, análisis microbiológicos, etc.

- **Función Principal**

- Supervisar, dirigir y/o coordinar de manera efectiva la elaboración, control y ejecución de los proyectos de desarrollo e innovación a cargo de la Gerencia General de acuerdo a los lineamientos estratégicos aprobados.

- **Responsabilidades**

- Establecer los lineamientos a acatar respecto a la innovación en la organización.
- Liderar el desarrollo de la estrategia y los focos de innovación.
- Alinear las necesidades de los consumidores con los objetivos de la empresa, creando estrategias adecuadas que permitan a estos lograr sus propios objetivos, a través del desarrollo de nuevos e innovadores productos.
- Proponer los lineamientos que permitan cultivar y mantener una cultura de la innovación en la organización.
- Supervisar las capacitaciones en innovación en colaboración con la Jefatura de Recursos Humanos.

- **Competencias**

- Visión estratégica de Negocios.

- Planificación y Organización
- Creatividad/Innovación
- Trabajo con equipos de trabajo

i) Puesto: Supervisor de Diseño de Producto

- El puesto reporta directamente al Jefe de Innovación y Desarrollo.

- **Formación Académica**

- Profesional titulado, y habilitado en la carrera profesional de Ingeniería en diseño industrial, Industrias Alimentarias, y desarrollo del producto y/o carreras similares afines al puesto.

- **Experiencia**

- Contar con 3 años mínimo de experiencia profesional dentro del sector de bebidas nutricionales y cargos afines al puesto.

- **Función Principal**

- Responsable del diagnóstico, evaluación, seguimiento, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Acrecentar las propuestas e investigaciones relacionadas a nuevos productos, en conjunta coordinación con las áreas de producción, comercial y control de calidad.

- **Responsabilidades**

- Responsable de trazar, proyectar e instaurar los diferentes planes de diseño o modificación de los productos.
- Responsable de definir el concepto del producto y diseño del mismo.
- Proporcionar asesoramiento técnico en las negociaciones con proveedores.
- Elaborar modelos físicos que presenten sus propuestas de productos
- Define actividades relacionadas con fabricación y envío de prototipos.
- Define producto final.

- Supervisa los procesos y métodos de elaboración de productos, intentando encontrar las soluciones más adecuadas para obtener una mayor eficiencia y que los productos tengan las características requeridas.

- **Competencias**

- Creatividad
- Pensamiento Investigativo
- Organización y Planificación
- Comunicación Efectiva
- Trabajar con plazos de entrega y presupuestos limitados.
- Capacidad transformar las ideas en un diseño tridimensional.

j) Puesto: Jefe del Área de Operaciones

El puesto reporta directamente al Gerente General

- **Formación Académica**

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en Ingeniería Industrial, de preferencia con maestría y/o especializaciones afines al puesto.

- **Experiencia**

- Contar con 3 años mínimo de experiencia laboral en Planificación de Operaciones y manejo de equipos de trabajo.

- **Función Principal**

- Ejecutar, dirigir y controlar evaluar todas las operaciones conforme a la misión, visión, y objetivos enmarcados por el Directorio y la Gerencia.

- **Responsabilidades**

- Liderar la puesta en marcha del plan y presupuesto del área de Operaciones así como la supervisión y evaluación del mismo

- Ejecutar la planificación de las áreas operativas de la empresa, como el aprovisionamiento, producción, logística, almacenaje y repartición de los productos.
- Establecer la estrategia de desarrollo de los productos.
- Aprovechar y organizar los recursos de la organización, con el fin de obtener un crecimiento en la producción.
- Analizar con el equipo de Logística las exigencias de la empresa, relacionadas al número de unidades a producir, tomando en cuenta el requerimiento del equipo necesario para el abastecimiento de los clientes.
- **Competencias**
 - Dirección y supervisión de personal.
 - Talento para gestionar el tiempo.
 - Talento de Negociación.
 - Talento para toma de decisiones
 - Estratégico

k) Puesto: Supervisor de Producción

El puesto reporta directamente al jefe del Área de Operaciones

- **Formación Académica**
 - Profesional titulado en la carrera profesional de Ingeniería Industrial, Ingeniero Químico y/o carreras afines.
- **Experiencia**
 - Acreditar 3 años de experiencia laboral en Planificación de Operaciones y dirección de equipos de trabajo o trabajando en un ambiente de fabricación o línea de producción.
- **Función Principal**
 - Velar por la ejecución del plan de producción bajo los estándares de calidad y entrega oportuna de los trabajos terminados. Asimismo, cumplir con los

objetivos de la producción, conocer el proceso, manteniendo la seguridad, bienestar y un buen clima laboral de trabajo.

- **Responsabilidades**

- Responsable de asegurar el cumplimiento del programa de producción, garantizando los estándares de producción y la calidad de los productos.
- Realizar el seguimiento y cierre de las órdenes de producción.
- Realizar análisis sobre los procesos de producción para saber si son eficientes.
- Desarrollar y ejecutar políticas de calidad, cuidado del medio ambiente y seguridad en el trabajo.
- Diseño y ejecución de metodologías de mejora en la producción.
- Pronosticar la demanda del producto en función del tiempo.
- Realizar la comparación entre la demanda real y la planteada, corrigiendo los planes si fuere necesario.
- Elaborar programas detallados de producción y planear la distribución de productos

- **Competencias**

- Experimentado en análisis de procesos
- Liderazgo.
- Enfoque al cliente.
- Motivador.

1) Puesto: Supervisor del Aseguramiento de la Calidad

El puesto reporta directamente al jefe del Área de Operaciones.

- **Formación Académica**

- Profesional titulado en la carrera profesional de Ingeniería Química, Ingeniería de Industrias Alimentarias o carreras afines, deseable grado de maestro en

Ingeniería de Calidad, Sistemas de Gestión de Calidad o especialidades similares.

- **Experiencia**

- Contar con 3 años de experiencia en la gestión y mejoras en procesos de calidad, proyectos de implementación y/o recertificación HACCP, etc.

- **Función Principal**

- Proyectar y organizar el aseguramiento de la calidad en cada una de las etapas del proceso de producción conforme a los criterios definidos, con el objetivo de hacer llegar al consumidor productos que cumplan con todos los estándares y especificaciones técnicas.

- **Responsabilidades**

- Responsable de la gestión de calidad e inocuidad de la empresa.
- Procurar establecer, generar y mantener los procedimientos esenciales para una óptima gestión de la calidad e inocuidad.
- Supervisar la calidad e inocuidad en las diferentes etapas del proceso productivo, y aspectos ambientales de la actividad.
- Responsable de seleccionar, evaluar y del proceso de reevaluación de los proveedores de insumos y materiales de empaque.
- Evaluar que las condiciones de los productos elaborados lleguen al consumidor de manera íntegra, inocua y segura, de modo que garantice mantener las cualidades de diseño especificadas.
- Velar por la estabilidad del producto, garantizando que su fabricación y comercialización cumplan los estándares de calidad y seguridad aprobados.

- **Competencias**

- Análisis e interpretación de datos
- Liderazgo

- Planificación
- Trabajo en equipo

m) Puesto: Supervisor de Procura y Logística

El puesto reporta directamente al jefe del Área de Operaciones

- **Formación Académica**

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en la carrera de Ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines.

- **Experiencia**

- Contar con 3 años de experiencia laboral en la dirección de personal, control, supervisión de procesos, tiempos y movimientos, logística de producto y cargos similares al puesto.

- **Función Principal**

- Encargado de que el procedimiento logístico para la Empresa sea de carácter integral, respecto al suministros de insumos y materiales necesarios para la producción.

- **Responsabilidades**

- Responsable de la gestión del almacén, formulación de las políticas, procedimientos e indicadores de la gestión logística
- Mantener actualizada la información en el sistema sobre los stocks físicos.
- Establecer estrategias para la cadena de suministro de la empresa con el objetivo de asegurar la satisfacción del cliente
- Responsable de administrar la gestión de procura de materiales y servicios requeridos por la empresa con el objetivo de superar las expectativas del cliente
- Optimizar la compra y uso de recursos, bienes y/o servicios de la empresa a través de negociaciones exitosas con proveedores.

- Solucionar los problemas logísticos y planificar las mejoras.
- Realizar los inventarios de activos y existencias de la empresa.
- Ser nexo entre la organización y los proveedores, fabricantes, empresas de transportes, clientes, etc.
- Responsable de la generación de indicadores de gestión del proceso de procura emitiendo acciones preventivas y correctivas.
- **Competencias:**
 - Visión enfocada en el cliente.
 - Liderazgo y comunicación.
 - Aprendizaje continuo.
 - Organización y Planificación.
 - Eficiente comunicación.

n) Puesto: Jefe del Área de Marketing

El puesto reporta directamente al Gerente General

- **Formación Académica**
 - Profesional titulado en la carrera profesional de Marketing, Publicidad, Administración o Ing. Industrial de preferencia con Especialización y/o post grado en Marketing y dirección de ventas.
- **Experiencia**
 - Acreditar mínimo 3 años de experiencia en campos asociados a Estrategias de Marketing, Digitalización, Innovación y Emprendimiento, Estudios de Marca y Experiencia de Clientes.
- **Función Principal**
 - Establecer estrategias de posicionamiento de la organización en el mercado.

- **Responsabilidades:**

- Diseñar y supervisar el Plan de Marketing.
- Determinar estrategias de marketing relacionadas con la oferta de productos de la organización.
- Velar por el control en los Presupuestos del Área de Marketing
- Supervisar y dar seguimiento a las acciones aprobadas.
- Gestionar la relación con los clientes.
- Mejorar la motivación, implicación y promoción del talento de todos los colaboradores.

- **Competencias**

- Comprensión de las dinámicas del mercado.
- Planificación y Organización
- Liderazgo y Creatividad
- Comunicación Efectiva.
- Capacidad de Negociación.

o) Puesto: Supervisor de Investigación de Mercados

El puesto reporta directamente al Jefe del Área de Marketing.

- **Formación Académica**

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en la carrera de Estadística, Administración, Economía, Marketing y carreras similares, deseable con especialización en investigación de mercados.

- **Experiencia**

- Contar como mínimo entre 2 a 3 años de experiencia en el sector de bebidas.

- **Funciones y Responsabilidades**

- Responsable de definir la estrategia de Investigación de Mercado para las marca Quinoa Riway .
- Encargado de la evaluación y validación de los resultados de los diferentes estudios de mercado.
- Establecer las técnicas y métodos para la recopilación de información, estudios ad hoc, cualitativos, cuantitativos y de segmentación.
- Responsable de supervisar el desarrollo de las investigaciones internas de mercado.

- **Competencias**

- Capacidad de observación, análisis e interpretación.
- Dominio en Tecnologías de la Información.
- Comunicación.
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo

p) Puesto: Supervisor de Ventas

El puesto reporta directamente al jefe del Área de Marketing

- **Formación Académica**

- Profesional titulado, colegiado y habilitado en la carrera de Administración de Negocios, Contabilidad, Ing. Comercial, Ingeniería Industrial y/o similares.

- **Experiencia:**

- Acreditar mínimo 2 años de experiencia como supervisor de ventas de bebidas.

- **Funciones y Responsabilidades**

- Elaborar la proyección de ventas.

- Desarrollar la fuerza de ventas y el plan de capacitación y entrenamiento.
 - Desarrollar Estrategia de canales, objetivos, cumplimiento y revisión de metas.
 - Velar por el cumplimiento de las funciones de su equipo de ventas.
 - Proponer y seleccionar nuevos medios de distribución y venta del producto.
- **Competencias**
 - Capacidad de organización
 - Orientación hacia el cliente
 - Comunicación efectiva
 - Supervisión y control
 - Criterio analítico
 - Capacidad de Negociación.

q) Puesto: Supervisor de Publicidad y Promoción

El puesto reporta directamente al jefe del Área de Marketing

- **Formación Académica**
 - Profesional titulado en la carrera profesional de Mercadotecnia o afín.
- **Experiencia**
 - Acreditar mínimo 2 años de experiencia en publicidad y mercadeo online, de preferencia con maestría, y/o especializaciones afines al puesto.
- **Funciones y Responsabilidades**
 - Encabezar los programas que busquen atraer clientes mediante la publicidad e incentivos de compra.
 - Preparar el material promocional.
 - Elaborar el presupuesto para cada plan de promoción.

- Proyectar el plan de medios y mercadeo con el fin de acrecentar el valor de la marca mediante un fuerte posicionamiento en el mercado.
- Encargado de diseñar y evaluar las promociones.
- Desarrollo y manejo de indicadores de gestión.
- **Competencias**
 - Creatividad
 - Trabajo en Equipo
 - Creatividad e Innovación
 - Comunicación Efectiva
 - Análisis de Información.

r) Puesto: Asesor Legal

El puesto reporta al Gerente General y al Directorio

- **Formación Académica**
 - Profesional titulado, colegiado y habilitado en Derecho
- **Experiencia:**
 - Acreditar mínimo de 5 años de experiencia laboral.
 - Contar con 2 años de experiencia desempeñando cargos de asesoría legal.
- **Funciones y Responsabilidades:**
 - Responsable de representar y asesorar legalmente a la organización.
- **Competencias:**
 - Comunicador
 - Especialista
 - Capacidad de análisis y discusión.
 - Liderazgo
 - Manejo y resolución de conflictos

8.4 Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal

8.4.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento tiene como objetivo principal el de conseguir candidatos para cubrir un puesto de trabajo de nueva creación o cubrir una baja. Éste se iniciará analizando los requisitos del puesto y terminará cuando se reciban las solicitudes de los candidatos que optan a dicha vacante y/o puesto. El reclutamiento puede realizarse en el interior o en el exterior de la empresa. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016)

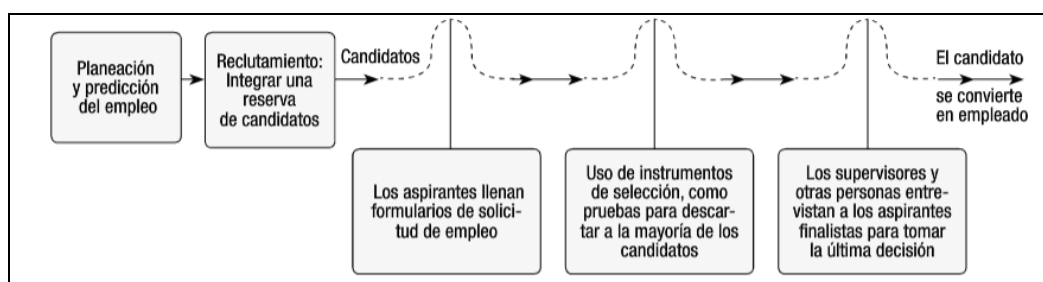


Figura 77. Pasos en el reclutamiento y selección del personal

Fuente: (Dessler & Varela Juárez, 2017)

Las fuentes que utilizará Quinua Riway para captar y reclutar los candidatos son los siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.

- Reclutamiento en línea (on line) a través de la internet.
- Medios Sociales (Facebook, LinkedIn).
- Página Web Quinua Riway
- Portales de Empleo
- Blog de Quinua Riway

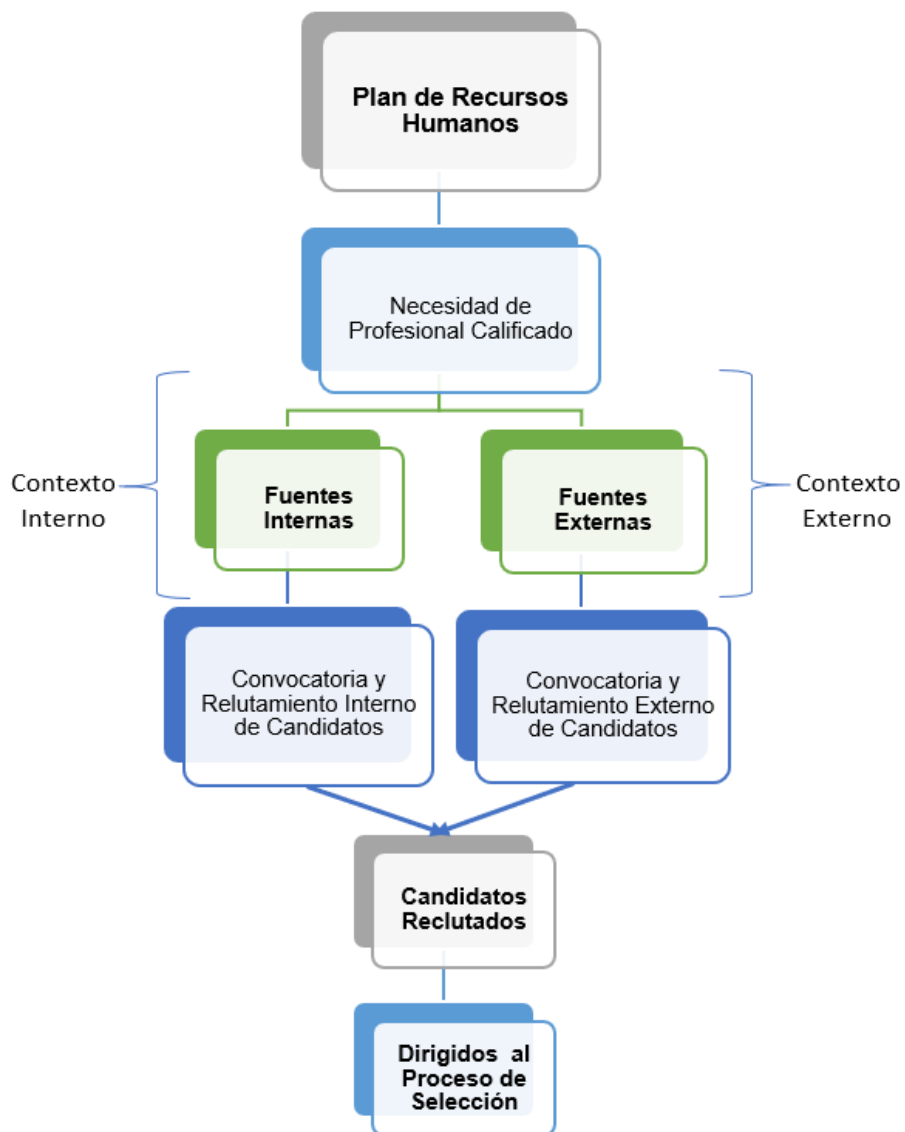


Figura 78. Proceso de Reclutamiento en Quinua Riway.

Fuente: Elaboración Propia



Figura 79. Fuentes para Reclutamiento de Personal

Fuente: Elaboración Propia

8.4.2 Selección

La misión de la selección de personal es integrar personal de la más alta calidad en respuesta a un modelo de planeación y desarrollo, con las competencias técnicas, laborales y desarrollo, con las competencias técnicas laborales y sociales que contribuyan al logro de las metas. (López Chánez, Casique Guerrero, & Ferrer Guerra, 2011)

Quinua Riway tiene como objetivo el de incorporar profesionales de la más alta calidad, que incrementen el portafolio de competencias de la organización y que garanticen su competitividad, colocándolos en el puesto más adecuado de acuerdo a sus características personales.

El proceso de selección se realizará siguiendo cada uno de los siguientes pasos:

- a) **Solicitud de empleo:** Revisión de las solicitudes de empleo recepcionadas a través de las fuentes descritas.
- b) **Elección de solicitudes afines al Puesto**
- c) **Entrevista Preliminar:** Cuyo objetivo es verificar si el candidato cumple con los requisitos que demanda el puesto (experiencia laboral, conocimientos y preparación académica).

- d) **Evaluación de Conocimientos:** Prueba escrita de conocimientos de acuerdo al puesto.
- e) **Evaluación Curricular:** Verificación de la experiencia en el puesto
- f) **Verificación de las referencias:** Contrastación de Referencias
- g) **Entrevista Personal:** Entrevista enfocada en conocer la personalidad de los candidatos, de saber cómo enfrentan los retos en el trabajo y cuál es la relación con su entorno.
- h) **Análisis de Resultados**
- i) **Revisión médica.** Verificación del estado óptimo de salud del candidato.
- j) **Selección del Candidato:** Elección de los candidatos con el mejor desempeño a lo largo de todo el proceso.



Figura 80. . Proceso de Selección de Candidatos

Fuente: Elaboración Propia

8.4.3. Contratación

Una vez finalizada la etapa de selección se procederá a realizar la contratación del candidato seleccionado que cubrirá el puesto, mediante un documento formal en el que se

dará a conocer el tipo de contrato, su duración, el cargo que desempeñará, el salario a percibir entre, obligaciones, entre otros datos.

8.5 Inducción, capacitación y evaluación del personal

8.5.1 Inducción

La inducción es el proceso mediante el cual la empresa proporciona a sus trabajadores la información necesaria para que éstos puedan cumplir sus funciones de manera efectiva, así como también permitirles establecer vínculos emocionales con la empresa:

La inducción tiene cuatro objetivos (Dessler & Varela Juárez, 2017):

- Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
- Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas del personal y las prestaciones, así como las expectativas en término de su conducta laboral.
- Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura, visión del futuro).
- Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas.

El Proceso de Inducción en Quinoa Riway se llevará a cabo de la siguiente manera:

a) Primer y Segundo Día

- **Bienvenida al Nuevo Colaborador:** Saludo de bienvenida manifestando la importancia del nuevo colaborador para la Organización.
- **Información sobre la Cultura Organizacional de la Empresa:** En esta etapa se le brindará una breve información de la historia de la empresa, su misión, visión, valores, filosofía, objetivos y metas.
- **Información sobre las Políticas y Procedimientos de la Empresa:** En el cual se pondrá de conocimiento al nuevo colaborador aspectos sobre:

- Horario de Trabajo
 - Lugar y fecha de Pago
 - Políticas del personal referidos a la puntualidad, permisos, inasistencias, etc.
 - Vacaciones
 - Reglamento Interno de Trabajo
 - Actividades que realiza la Empresa.
- **Presentación:** Se hará la presentación del nuevo colaborador con sus compañeros, supervisor y/o jefe inmediato, así como las personas que estarán a su cargo.

b) Tercer día

- **Inducción al Puesto:** en el cual se tocará todos los temas y aspectos relacionados referentes a las funciones y responsabilidades del puesto a ocupar.

c) Cuarto y Quinto Día

- **Asignación de Trabajo:** El nuevo colaborador desarrollará sus actividades asignadas bajo la supervisión de su inmediato superior, de manera que éste pueda resolver sus inquietudes u observaciones.



Figura 81. Proceso de Inducción-Quinua Riway

Fuente: Elaboración Propia

8.5.2 Capacitación

“La capacitación se concibe como el proceso de enseñanza-aprendizaje que comienza con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), el cual establece un programa y tiene como apoyo diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada”. (González & Olivares, 2014).



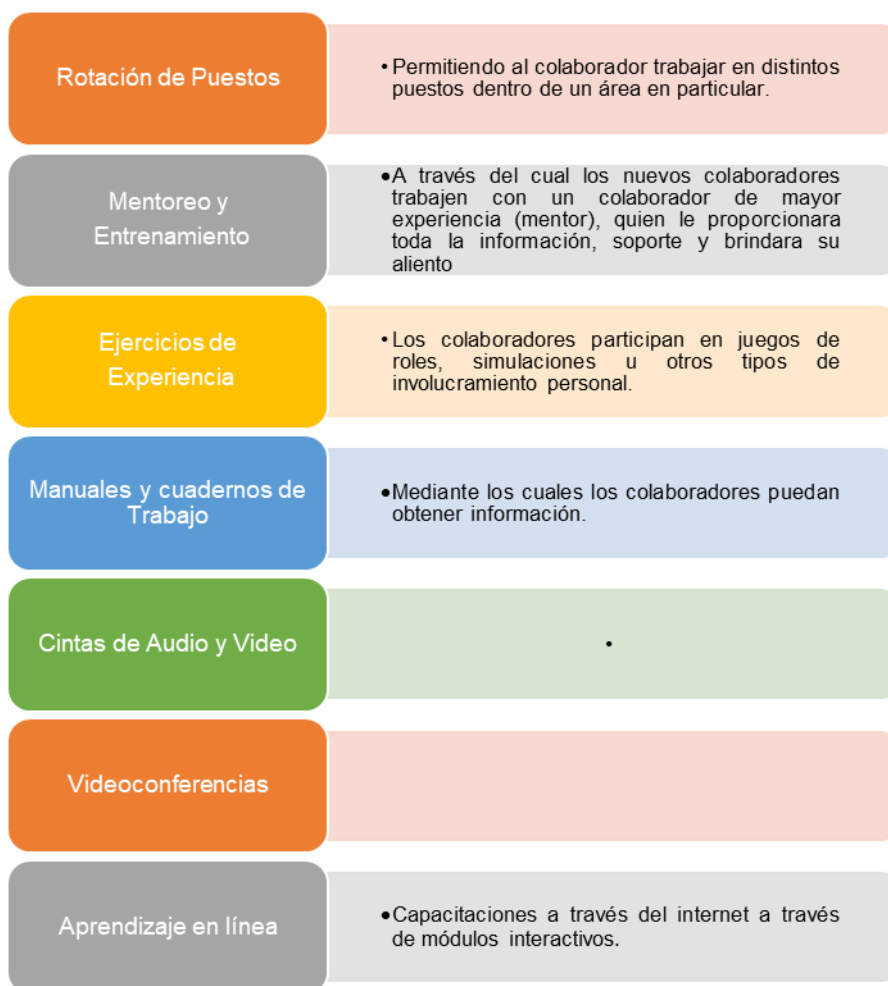
Figura 82. Etapas en el Proceso de Capacitación

Fuente: Adaptado de (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016)

- a) Análisis de las Necesidades:** Mediante la evaluación de los colaboradores, asegurando que el programa se ajuste a su experiencia profesional y competencias, así como a sus actitudes y motivaciones personales.
- b) Diseño de la Construcción:** Elaboración de un programa de capacitación, el cual lleva plasmado todos los objetivos, métodos, descripción y secuencia del contenido y actividades de instrucción.

- c) **Validación:** Se valida la capacitación ante un público representativo.
- d) **Aplicación:** Desarrollo del programa de capacitación.
- e) **Evaluación y Seguimiento:** Se evalúa el programa de capacitación mediante pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.

Las capacitaciones propuestas por **Quinoa Riway** se realizarán a través de:



- **Rotación de Puestos:** Permitiendo al colaborador trabajar en distintos puestos dentro de un área en particular.
- **Mentoreo y entrenamiento:** A través del cual los nuevos colaboradores trabajen con un colaborador de mayor experiencia (mentor), quien le proporcionara toda la información, soporte y brindara su aliento

- **Ejercicios de experiencia:** Los colaboradores participan en juegos de roles, simulaciones u otros tipos de involucramiento personal.
- **Manuales y cuadernos de trabajo:** Mediante los cuales los colaboradores puedan obtener información.
- **Conferencias**
- **Cintas de audio y video**
- **Videoconferencias**
- **Aprendizaje en línea:** Capacitaciones a través del internet a través de módulos interactivos.

8.5.3 Evaluación del Personal

La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Existen cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores (Dessler & Varela Juárez, 2017).

- a) Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- b) Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- c) Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- d) Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.

e) Quinto, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas.

• **Herramientas utilizadas para la evaluación del desempeño del personal**

La evaluación del personal se realizará utilizando un modelo de escala de evaluación con juicio absoluto.

Los formatos absolutos permiten a los empleados de distintos grupos de trabajo, evaluados por distintos directivos, ser comparados unos con otros. Si todos los empleados son excelentes trabajadores, todos pueden recibir una calificación excelente. Además, puesto que las calificaciones se realizan respecto a distintas dimensiones de desempeño, la información que recibe el empleado puede ser más específica y valiosa. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

REVISIÓN DEL RENDIMIENTO

Tres meses (H&S) Anual (solo H)
 Seis meses (H&S) Especial (H&S)
 H = por horas S = asalariado

Nombre del empleado _____
 N.º de la Seguridad Social _____
 Por horas Asalariado

Para la revisión de empleados en prueba: ¿Recomienda conservar a este empleado? Sí No

Clasificación/Datos de la clasificación del contrato _____
 Departamento/División _____

Periodo de revisión de _____ a _____

Para cada área de rendimiento aplicable marque con una cruz la calificación que mejor refleja el rendimiento.
 1 = aceptable 2 = necesita mejorar 3 = satisfactorio 4 = superior a la media 5 = sobresaliente

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Capacidad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo					
Acepta el cambio					
Acepta la dirección					
Acepta la responsabilidad					
Asistencia					
Actitud					
Cumplimiento de las normas					
Cooperación					
Consciente de los costes					
Fiable					

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Eficaz en situación de estrés					
Iniciativa					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Utilización y cuidado del equipo					
Planificación y organización					
Calidad del trabajo					
Cantidad de trabajo aceptable					
Prácticas de seguridad					
VALORACIÓN GENERAL DEL SUPERVISOR					

Para las valoraciones superiores al nivel 1 o 2: ¿El empleado va a quedarse o se le situará en fase de prueba? Sí No
 Si se queda, ¿cuál es la fecha aproximada de la siguiente revisión? _____

FORTALEZAS LABORALES E INCIDENTES DE RENDIMIENTO SUPERIOR: _____

ÁREAS DE MEJORA: _____

PROGRESOS LOGRADOS EN CUANTO A OBJETIVOS ANTERIORES: _____

OBJETIVOS ESPECÍFICOS A REALIZAR ANTES DE LA PRÓXIMA REVISIÓN DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL: _____

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR: _____

COMENTARIOS DEL EMPLEADO: _____

Utilice hojas separadas, si es necesario, para los comentarios adicionales del supervisor o del empleado. Por favor, apunte en esta hoja si utiliza otras hojas suplementarias.
 La firma de una revisión no implica estar de acuerdo con ella, tan solo reconocer que se ha pasado la revisión.

 Firma del empleado Fecha Firma del supervisor que califica N.º de la Seguridad Social Fecha

 Firma del supervisor de 2 nivel Fecha Firma del jefe de departamento Fecha

Figura 83. Modelo de escala de calificación de juicio absoluto usado para la evaluación del desempeño de los trabajadores de “Quinoa Riway”

Fuente: (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016)

8.6 Motivación y Desarrollo del personal

8.6.1 Motivación

“La motivación se inicia con la vida misma. En realidad, esta palabra que parece tan difícil significa “dar motivo”. Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo. Pero no por conocer esto la cuestión deja de ser compleja, ya que para dar motivo se debe estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además tener habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia” (Maristany, 2017)

Quinoa Riway quiere motivar a sus colaboradores a través de:

a) Capacitaciones Constantes: Programas de capacitación interna y externa que permitan a los colaboradores desarrollar sus potenciales.

Contrataremos (tercerizando) a una empresa especialista en capacitaciones en los siguientes temas como:

- Coaching para las ventas
- Éxito en las ventas
- DesignThinking
- Solución de conflictos con los clientes

b) Oportunidades de ascenso y promoción: Que permita al colaborador alcanzar sus metas y expectativas dentro de la empresa, crecer personalmente y profesionalmente. Ofreceremos la posibilidad de hacer línea de carrera, así como de trasladarse de un área a otra de acuerdo a la actualización de sus estudios y adquisición de habilidades duras.

c) Plan de compensación competitivo: Comprometiéndonos en el futuro a incrementar un porcentaje de los sueldos después de los tres, cinco años de acuerdo al cumplimiento de objetivos. Este aumento será proporcional a la naturaleza del trabajo.

d) El poder asumir retos profesionales: Incentivar y generar en los colaboradores actitudes orientadas al cambio y a la innovación que les permita crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.

e) Ambiente Atractivo: Implementación de un ambiente físico y ambiente laboral positivo, que permita al colaborador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo y le permita compartir sus experiencias profesionales.

f) Reconocimiento de logros: Reconocimiento y valoración del desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.

g) Beneficios personales y/o familiares: Ofrecer a colaboradores beneficios altamente valorados como el tener acceso a una EPS, incrementar hasta en una semana las vacaciones de acuerdo a la productividad y antigüedad del colaborador. Brindaremos flexibilidad en caso de enfermedades y problemas familiares, de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo, se le permitirá al colaborador trabajar desde casa por un periodo de hasta tres días. También ofreceremos flexibilidad en el periodo de exámenes en caso los colaboradores se encuentren cursando estudios.

h) Posibilidad de hacer línea de carrera, así como de trasladarse de un área a otra de acuerdo a la actualización de sus estudios y adquisición de habilidades duras. Es decir que un colaborador que trabaja en el área de almacén puede si se encuentra estudiando solicitar una evaluación para pasar al área de marketing

i) Actividades de Conexión: Celebrando los cumpleaños, así como el aniversario de los trabajadores en la empresa. Implementando actividades deportivas y de camaradería dónde participen en un futuro incluso las familias de los trabajadores. Estas actividades se realizarán (en un futuro) en un día de semana y en horario de trabajo a fin de no restar tiempo de la vida familiar de los trabajadores.

8.7 Remuneraciones y Compensaciones

Para establecer las remuneraciones a los colaboradores de Quinoa Riway, se acogerá a la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, texto único ordenado y aprobado mediante Decreto Supremo N° 007- 2008-TR, vigente desde el 01 de octubre del 2008.

El marco legal de la Ley establece como derechos del trabajador lo siguiente:

Jornada Mínima:	8 horas diarias
Descanso Mínimo:	24 horas continuas a la semana
Compensación por Tiempo de Servicios:	1/2 sueldo por año trabajado
Vacaciones:	15 días por año trabajado
Remuneración Mínima Vital:	930
Gratificación:	1/2 sueldo en julio y diciembre respectivamente.
Utilidades:	Decreto legislativo N°892
Feriatos Establecidos:	Feriatos compensados conforme a régimen laboral.

Cargo	Área	Cantidad	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Anual	Essalud Pago Mensual	Essalud Pago Anual	Gratificación Jul-Dic	Vacaciones (1 vez al año)	CTS (1 vez al año)	Pago Anual
Gerente General	Administración	1	S/4,000.00	S/48,000.00	S/360.00	S/4,320.00	S/4,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/60,320.00
Subgerente del Área de Administración y Finanzas	Administración	1	S/3,000.00	S/36,000.00	S/270.00	S/3,240.00	S/3,000.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/45,240.00
Jefe de Contabilidad	Administración	1	S/2,150.00	S/25,800.00	S/234.00	S/2,808.00	S/2,600.00	S/1,075.00	S/1,300.00	S/33,583.00
Jefe de Recursos Humanos	Administración	1	S/2,150.00	S/25,800.00	S/234.00	S/2,808.00	S/2,600.00	S/1,075.00	S/1,300.00	S/33,583.00
Supervisor de Nóminas	Administración	1	S/1,500.00	S/18,000.00	S/189.00	S/2,268.00	S/2,100.00	S/750.00	S/1,050.00	S/24,168.00
Supervisor de Contratos	Administración	1	S/1,500.00	S/18,000.00	S/189.00	S/2,268.00	S/2,100.00	S/750.00	S/1,050.00	S/24,168.00
Jefe del Área de Innovación y Desarrollo	I&D	1	S/2,150.00	S/25,800.00	S/234.00	S/2,808.00	S/2,600.00	S/1,075.00	S/1,300.00	S/33,583.00
Supervisor de Diseño de Producto	I&D	1	S/1,700.00	S/20,400.00	S/189.00	S/2,268.00	S/2,100.00	S/850.00	S/1,050.00	S/26,668.00
Jefe del Área de Operaciones	Operaciones	1	S/2,150.00	S/25,800.00	S/243.00	S/2,916.00	S/2,700.00	S/1,075.00	S/1,350.00	S/33,841.00
Supervisor de Procura y Logística	Operaciones	1	S/1,800.00	S/21,600.00	S/198.00	S/2,376.00	S/2,200.00	S/900.00	S/1,100.00	S/28,176.00
Supervisor de Producción	Operaciones	1	S/1,800.00	S/21,600.00	S/198.00	S/2,376.00	S/2,200.00	S/900.00	S/1,100.00	S/28,176.00
Supervisor de Aseguramiento de la Calidad	Operaciones	1	S/1,500.00	S/18,000.00	S/198.00	S/2,376.00	S/2,200.00	S/750.00	S/1,100.00	S/24,426.00
Jefe del Área de Marketing	Marketing	1	S/2,000.00	S/24,000.00	S/234.00	S/2,808.00	S/2,600.00	S/1,000.00	S/1,300.00	S/31,708.00
Supervisor de Investigación de Mercados	Marketing	1	S/1,700.00	S/20,400.00	S/189.00	S/2,268.00	S/2,100.00	S/850.00	S/1,050.00	S/26,668.00
Supervisor de Ventas	Marketing	1	S/1,800.00	S/21,600.00	S/198.00	S/2,376.00	S/2,200.00	S/900.00	S/1,100.00	S/28,176.00
Supervisor de Publicidad y Promoción	Marketing	1	S/1,500.00	S/18,000.00	S/189.00	S/2,268.00	S/2,100.00	S/750.00	S/1,050.00	S/24,168.00
Asesor Legal	Legal	1	S/2,700.00	S/32,400.00	S/225.00	S/2,700.00	S/2,500.00	S/1,350.00	S/1,250.00	S/40,200.00
Total		17	S/35,100.00	S/421,200.00	S/3,771.00	S/45,252.00	S/41,900.00	S/17,550.00	S/20,950.00	S/546,852.00

Capítulo 9

Plan Financiero

La elaboración del Plan Financiero, se basa principalmente en los parámetros cuantitativos de los diversos planes elaborados en los capítulos anteriores, fundamentalmente del Plan de Marketing, Plan de Operaciones y del Plan de Recursos Humanos, identificando los elementos que suponen ingresos, egresos, costos, gastos y/o precios; así como los gastos de inversión y fuentes de financiamientos, relacionados a los activos, pasivos y patrimonio del negocio.

La finalidad del Plan Financiero, será la de determinar la viabilidad del desarrollo del negocio, en función de los estados financieros proyectados, así como del análisis de la sensibilidad y del punto de equilibrio.

9.1. Supuestos y Políticas

El presente estudio, se centrará más en los datos y supuestos planteados e identificados, que en las políticas, estas últimas que pueden, por ejemplo, hacer referencia a las políticas de cobranza, pagos a proveedores, dividendos, entre otras, que no formarán parte del análisis de los estados financieros proyectados.

Sin embargo, se puede hacer mención de la política estándar de pagos y cobranzas mencionada en el Plan de Operaciones, que se establece en 60 días calendario, para ambos tipos de actividad, en compatibilidad, con el ciclo operativo de Quinoa Riway. Las otras políticas contables, se basarán en lo definido en los aspectos legales, definidos en el análisis PESTEL, como por ejemplo el pago del Impuesto a la Renta (IR), el Impuesto General a las Ventas (IGV), entre otros, que evidentemente se ajustarán a la normativa vigente, y es de uso general en las actividades contables de las empresas. En este sentido, los datos y supuestos principales, se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 75
Datos y supuestos principales

Supuestos Generales	
Fecha de Inicio de actividades	2019
Horizonte de evaluación	5 años
Vida útil de los activos fijos	10 años
Porcentaje de incremento en las ventas en los periodos proyectados	5%
Porcentaje de variación de gastos fijos	2%
Porcentaje de variación en la remuneración de los empleados	2%
Moneda principal	Soles (PEN)
IGV	18%
Impuesto a la Renta	30%
Tamaño de la empresa	Pequeña Empresa
Forma Societaria	SAC
Estructura de financiamiento	50/50

9.2. Análisis Financiero

9.2.1. Estructura de los costos de operación

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, en el caso de Quinoa Riway, no se considera la estacionalidad, basado en los análisis de jugos y néctares en el Perú, compatible con producto de bebida funcional; por este motivo, se asume un valor de ventas iguales por mes. Asimismo, los inventarios mínimos de productos terminados y de insumos, se asumen como porcentajes proporcionales a la oferta total, y por año en el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 76
Estructura de costos de producción

Estructura de costos de producción		
Pronóstico de ventas por mes	46473	unidades
Valor de venta por unidad	S/4.9	soles
Valor de compra de MP por unidad	S/2.10	soles
Inventario de MPD	20%	porcentaje
Inventario de PT	20%	porcentaje

9.2.2. Estructura de los gastos administrativos y de ventas

Los gastos administrativos y de ventas puede ser extraídos de los planes de Marketing y de RRHH. Los servicios generales corresponden primordialmente a telefonía, ya que los de agua y energía están cubiertos por el servicio de coworking. Los valores principales se muestran a continuación:

Tabla 77
Estructura de gastos administrativos y de ventas

Estructura de gastos administrativos y de ventas	
Planilla Administrativa	S/45,571 soles
Costos Variables por mes	
Servicio de maquila	S/0.28 soles /unidad
Comisiones de ventas	3% porcentaje sobre ventas
Costos Fijos por mes	
Energía / Agua / Servicios Generales	S/2,400 soles
Otros Gastos(viáticos, salud, etc.)	S/12,000 soles
Alquiler de Local y Almacén	S/5,400 soles
Transporte / Logística	S/8,850 soles

9.2.3. Estructura de Financiamiento

Para este caso, se considera una estructura de financiamiento de 50/50, compuesto por aportes de los socios y de terceros, con una tasa del 19% anual, la cual toma como referencia la tasa anual promedio de interés para préstamos de más de 1 año para pequeñas empresas, de acuerdo con la información de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2018). Asimismo, la estructura de inversiones está compuesta por 3 variables: Equipo y maquinaria, Gastos preoperativos y Caja / Capital.

En lo concerniente a equipos, sólo se consideran los dispositivos para labores de gestión administrativa por parte de la planilla de la empresa, ya que los equipos y maquinaria industrial se encuentran comprendidos en el servicio de maquila y las unidades de transporte, en el servicio logístico de distribución; es decir, las empresas que desarrollan las actividades tercerizadas son responsables de adquirir, contar y/o renovar sus equipos y maquinarias para la realización de actividades. Del mismo modo, el mobiliario y equipo requerido para trabajo en oficina es provisto por la empresa del servicio de coworking. En conclusión, en equipos se considera principalmente equipos de cómputo portátiles y celulares para el personal.

En gastos preoperativos, se consideran los gastos de constitución de la empresa y de marketing, ya que los operativos y de RRHH son variables, o están comprendidos al inicio de operaciones o corresponden a capital de trabajo.

Finalmente, el capital de trabajo debe contemplar el flujo de caja para los 3 primeros meses de operación (marketing, operaciones y RRHH), dado que se ha propuesto una política de crédito de 60 días para la venta de los productos y no se esperan ingresos “líquidos” durante ese periodo que permitan hacer frente a los gastos en proveedores y la planilla.

De acuerdo con lo anterior, la estructura es la siguiente:

Tabla 78

Estructura de financiamiento

Estructura de Inversiones y Financiamiento:		
Concepto		
Equipo y maquinaria		S/22,800 soles
Laptops (x 8)	S/12,800	
Celulares (x 12)	S/6,000	
Indumentaria, útiles, otros	S/4,000	
Gastos Preoperativos		S/17,900 soles
Constitución de la empresa	S/2,500	
Marketing	S/15,400	
Caja / Capital		S/363,245 soles
Gastos de marketing	S/24,746	
Gastos de operación	S/201,786	
Gastos de RRHH	S/136,713	
Estructura de financiamiento		50/50
Tasa de Interés		19% porcentaje

9.2.4. Presupuesto de ventas

Para el presupuesto de ventas, se tiene en consideración la proyección supuesta en las tablas 80 y 81. En base a los datos encontrados en las tablas de estructura anteriores, se puede determinar el siguiente presupuesto de ventas:

Tabla 79

Presupuesto de ventas en el horizonte de operación de Quinoa Riway

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas - Unidades	557,676	585,560	614,838	645,580	677,859
Valor de Venta en S/	S/2,732,612	S/2,869,244	S/3,012,706	S/3,163,342	S/3,321,509
IGV S/	S/491,870	S/516,464	S/542,287	S/569,402	S/597,872
Valor de venta Neto S/	S/2,240,742	S/2,352,780	S/2,470,419	S/2,593,940	S/2,723,637

9.2.5. Presupuesto de producción

Del mismo modo que en el caso anterior, el presupuesto de producción se calcula en función del pronóstico de ventas (tablas 80 y 81) y del porcentaje de 20% anotado en la estructura de costos de operación. El presupuesto de producción es:

Tabla 80

Presupuesto de producción en el horizonte de operación de Quinoa Riway

AÑO	1	2	3	4	5
Pronóstico de ventas - unidades	557,676	585,560	614,838	645,580	677,859
IF de PT	117,112	122,968	129,116	135,572	142,351
II de PT	0	117,112	122,968	129,116	135,572
Producción Requerida – unidades	674,788	591,416	620,986	652,036	684,638

9.2.6. Presupuesto de materias primas directas (MPD) o insumos

Para el cálculo del presupuesto de MPD, se considera en primer lugar el valor de la producción requerida por año, calculada en la tabla anterior (tabla 81). Seguidamente, se multiplica el valor de la producción requerida por el valor de compra de MP por unidad, para hallar el presupuesto de consumo de MPD. Posteriormente, se hallan los valores de inventario

según el porcentaje de 20% anotado en la estructura de costos de operación. En base a los datos anteriores, el presupuesto de MPD es:

Tabla 81
Presupuesto de MPD en el horizonte de operación de Quinoa Riway

AÑO	1	2	3	4	5
Producción requerida – unidades	674,788	591,416	620,986	652,036	684,638
Presupuesto de consumo de MPD S/	S/1,417,055	S/1,241,974	S/1,304,071	S/1,369,276	S/1,437,740
II de MPD - S/	S/0	S/248,395	S/260,814	S/273,855	S/287,548
IF de MPD - S/	S/248,395	S/260,814.12	S/273,855	S/287,548	S/301,925

9.2.7. Presupuesto de costo de ventas

Con los datos de producción y MPD de las tablas anteriores, se obtiene la siguiente tabla de costo de ventas:

Tabla 82
Presupuesto de costo de ventas en el horizonte de operación de Quinoa Riway

AÑO	1	2	3	4	5
Presupuesto de consumo de MPD S/	S/1,417,055	S/1,241,974	S/1,304,071	S/1,369,276	S/1,437,740
Costo de maquila	S/188,941	S/165,596	S/173,876	S/182,570	S/191,699
Costo de Producción	S/1,605,995	S/1,407,570	S/1,477,947	S/1,551,846	S/1,629,438
Producción requerida - unidades	674,788	591,416	620,986	652,036	684,638
Costo Unitario - S/	S/2.4	S/2.4	S/2.4	S/2.4	S/2.4
II de PT	S/0	S/278,727	S/292,664	S/307,296	S/322,661
IF de PT	S/278,727	S/292,664	S/307,296	S/322,661	S/338,795
Costo de ventas	S/1,327,269	S/1,393,633	S/1,463,314	S/1,536,480	S/1,613,304
IGV - S/	S/238,908	S/250,854	S/263,397	S/276,566	S/290,395
Costo de Ventas Neto - S/	S/1,088,360	S/1,142,779	S/1,199,918	S/1,259,914	S/1,322,910

9.2.8. Presupuesto de gastos administrativos y ventas

Considerando los costos fijos y variables, mostrados en las estructuras anteriores, así como los pronósticos de ventas, se obtiene la siguiente tabla de Gastos:

Tabla 83

Presupuesto de gastos administrativos y de ventas en el horizonte de operación de Quinua Riway

AÑO	1	2	3	4	5
Planillas	S/546,852	S/557,789	S/568,945	S/580,324	S/591,930
Gastos Administrativos	S/343,800	S/350,676	S/357,690	S/364,843	S/372,140
Comisiones	S/67,222	S/70,583	S/74,113	S/77,818	S/81,709
Gastos de Marketing	S/98,985	S/97,985	S/97,985	S/97,985	S/97,985
Total, de Gastos Adm. Y de Ventas	S/1,056,859	S/1,077,033	S/1,098,732	S/1,120,970	S/1,143,764

9.2.9. Flujos de caja libre y del accionista

Con los datos de los presupuestos anteriores, se elaboran el Flujo de Caja Libre (FCL) y el Flujo de Caja del Accionista (FCA), para lo cual también se hace el cálculo de la WACC y del COK, teniendo en cuenta la estructura de financiamiento propuesta de 50/50 junto con la tasa de interés del 19%, así como un valor de tasa libre de riesgo (rf) de 2.87% (Bloomberg, 2018), una prima de riesgo (rm-rf) de 6.38%, un porcentaje de riesgo país de 1.46% (BCRP, 2018) y un beta de sector (empresa similar, *softbeverages*) de 0.7, para una relación D/E de 23% y una tasa de renta de 6.41% (Damodarán, 2018). Con los valores indicados se obtienen los siguientes resultados:

WACC	11.94%
D/D+E	50%
E/D+E	50%
i	19%
t	30%
Riesgo país (a 24/Ago/2018)	1.46%
COK	10.58%

Así como las relaciones:

rf	2.87%
rm - rf	6.38%
D/E	100%
t	30%

beta-proyecto	0.98
----------------------	------

Con las fórmulas definidas por:

$$\begin{aligned}
 \text{CPPK o WACC} &= \frac{D}{D+E} \times r_d \times (1 - \text{Tax}) + \frac{E}{D+E} \times r_e \\
 &\quad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \\
 &\quad \text{Aporte} \qquad \text{Tasa de Interés} \qquad \text{COK}
 \end{aligned}$$

$$k_{\text{proy}} = r_f + \beta_{\text{proy}} \times [r_m - r_f]$$

De este modo, obtenemos el siguiente FCL:

Tabla 84

Flujo de caja libre (FCL) en el horizonte de operación de Quinua Riway

PROYECTO	QUINUA RIWAY						
	Montos en S/	0	1	2	3	4	5
AÑO							
Ventas			S/2,240,742	S/2,352,780	S/2,470,419	S/2,593,940	S/2,723,637
Costo de Ventas			S/1,088,360	S/1,142,779	S/1,199,918	S/1,259,914	S/1,322,910
Utilidad Bruta			S/1,152,382	S/1,210,001	S/1,270,501	S/1,334,027	S/1,400,728
Gastos Adm. Y de Ventas			S/1,056,859	S/1,077,033	S/1,098,732	S/1,120,970	S/1,143,764
Utilidad Operativa - EBITDA			S/95,522	S/132,968	S/171,769	S/213,056	S/256,963
Depreciación			S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280
EBIT			S/93,242	S/130,688	S/169,489	S/210,776	S/254,683
Impuesto a la Renta			S/27,973	S/39,206	S/50,847	S/63,233	S/76,405
Utilidad desp. Imp. - NOPAT			S/65,270	S/91,481	S/118,643	S/147,543	S/178,278
Depreciación			S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280
FCO			S/67,550	S/93,761	S/120,923	S/149,823	S/180,558
Gastos Preoperativos	-S/17,900						
Equipos y Maquinaria	-S/22,800						-S/11,400
CTN	-S/363,245						S/363,245
FCL	-S/403,945	S/67,550	S/93,761	S/120,923	S/149,823	S/180,558	S/532,403

Teniendo como resultado:

VAN FCL (WACC = 11.94%)	S/217,792
TIR	26%

Por lo que el proyecto es viable por VAN positivo y TIR mayor que WACC.

Del mismo modo, podemos hallar el FCA:

Tabla 85

Flujo de caja del accionista (FCA) en el horizonte de operación de Quinoa Riway

AÑO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	S/201,973					
Cuota		-S/66,055	-S/66,055	-S/66,055	-S/66,055	-S/66,055
Amortización		-S/27,680	-S/32,940	-S/39,198	-S/46,646	-S/55,509
Intereses (10%)		-S/38,375	-S/33,116	-S/26,857	-S/19,409	-S/10,547
Saldo	S/201,973	S/174,292	S/141,353	S/102,154	S/55,509	S/0
Escudo fiscal de los intereses (EFI)		S/11,512	S/9,935	S/8,057	S/5,823	S/3,164
FFN	S/201,973	-S/54,543	-S/56,120	-S/57,998	-S/60,232	-S/62,891
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	-S/201,973	S/13,007	S/37,641	S/62,924	S/89,591	S/469,512

De donde se obtiene:

VAN FCA (COK = 10.58%)	S/231,035
TIR	33%

Por lo que el proyecto es viable por VAN positivo y TIR mayor que COK.

9.2.10. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se hará la evaluación de los FCL y FCA en dos escenarios adicionales, correspondientes a un escenario optimista con 10% más de ventas y a un escenario pesimista con 10% menos de ventas. Posteriormente se analizarán en conjunto el escenario normal con los dos escenarios especiales. De este modo, el resultado del cálculo en los dos nuevos escenarios se muestra a continuación:

Tabla 86

Flujo de caja libre (FCL) en un escenario pesimista con 10% menos de ventas, en el horizonte de operación de Quinoa Riway

PESIMISTA		10% menos de ventas				
PROYECTO	QUINUA RIWAY					
Montos en S/						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas		S/2,016,668	S/2,117,502	S/2,223,377	S/2,334,546	S/2,451,274
Costo de Ventas		S/979,524	S/1,028,501	S/1,079,926	S/1,133,923	S/1,190,619
Utilidad Bruta		S/1,037,144	S/1,089,001	S/1,143,451	S/1,200,624	S/1,260,655
Gastos Adm. Y de Ventas		S/1,056,859	S/1,077,033	S/1,098,732	S/1,120,970	S/1,143,764
Utilidad Operativa - EBITDA		-S/19,716	S/11,968	S/44,719	S/79,654	S/116,891
Depreciación		S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280
EBIT		-S/21,996	S/9,688	S/42,439	S/77,374	S/114,611
Impuesto a la Renta		-S/6,599	S/2,906	S/12,732	S/23,212	S/34,383
Utilidad desp. Imp. - NOPAT		-S/15,397	S/6,781	S/29,707	S/54,162	S/80,227
Depreciación		S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280
FCO		-S/13,117	S/9,061	S/31,987	S/56,442	S/82,507
Gastos Preoperativos	-S/17,900					
Equipos y Maquinaria	-S/22,800					-S/11,400
CTN	- S/363,245					S/363,245
FCL	- S/403,945	-S/13,117	S/9,061	S/31,987	S/56,442	S/434,352

Tabla 87

Flujo de caja libre (FCL) en un escenario optimista con 10% más de ventas, en el horizonte de operación de Quinoa Riway.

OPTIMISTA	más de 10% ventas					
PROYECTO	QUINUA RIWAY					
Montos en S/						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas		S/2,464,816	S/2,588,058	S/2,717,461	S/2,853,334	S/2,996,001
Costo de Ventas		S/1,197,197	S/1,257,057	S/1,319,910	S/1,385,905	S/1,455,201
Utilidad Bruta		S/1,267,620	S/1,331,001	S/1,397,551	S/1,467,429	S/1,540,801
Gastos Adm. Y de Ventas		S/1,056,859	S/1,077,033	S/1,098,732	S/1,120,970	S/1,143,764
Utilidad Operativa - EBITDA		S/210,761	S/253,968	S/298,819	S/346,459	S/397,036
Depreciación		S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280
EBIT		S/208,481	S/251,688	S/296,539	S/344,179	S/394,756
Impuesto a la Renta		S/62,544	S/75,506	S/88,962	S/103,254	S/118,427
Utilidad desp. Imp. - NOPAT		S/145,936	S/176,182	S/207,578	S/240,925	S/276,329
Depreciación		S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280	S/2,280
FCO		S/148,216	S/178,462	S/209,858	S/243,205	S/278,609
Gastos Preoperativos	-S/17,900					
Equipos y Maquinaria	-S/22,800					-S/11,400
CTN	-S/363,245					S/363,245
FCL	-S/403,945	S/148,216	S/178,462	S/209,858	S/243,205	S/630,454

De modo que se tienen los siguientes 3 escenarios, que se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 88

Flujo de caja libre (FCL) para los escenarios pesimista, base y optimista en el horizonte de operación de Quinoa Riway

PROYECTO: QUINUA RIWAY

Montos en Soles - S/

PESIMISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONÓMICO	-S/403,945	-S/13,117	S/9,061	S/31,987	S/56,442	S/434,352
BASE	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONÓMICO	-S/403,945	S/67,550	S/93,761	S/120,923	S/149,823	S/532,403
OPTIMISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONÓMICO	-S/403,945	S/148,216	S/178,462	S/209,858	S/243,205	S/630,454

Con la siguiente tasa hallada anteriormente:

$$WACC = 11.94\%$$

Entonces, en relación con los valores obtenidos en cálculos anteriores, podemos plantear el siguiente análisis de riesgo, en función a la sensibilidad de volumen de ventas y costo:

Tabla 89

Análisis de sensibilidad para Quinoa Riway

Escenarios	Prob.	VAN	VAN x Prob	VAN-VANE	(VAN-VANE) ²	(VAN-VANE) ² X Prob
Pesimista	30%	-S/102,539	-S/30,762	-S/102,539	S/10,514,246,865	S/3,154,274,059
Esperado	50%	S/215,792	S/107,896	S/215,792	S/46,566,250,112	S/23,283,125,056
Optimista	20%	S/534,123	S/106,825	S/534,123	S/285,287,692,039	S/57,057,538,408

Con los siguientes resultados:

VANE	S/183,959
Varianza	8.35E+10
Desv. Estándar	288955
Riesgo relativo	1.57
Z	-0.64

De estos resultados se puede deducir:

- (a) El proyecto tiene un VANE positivo, por lo que genera valor para la empresa, con un riesgo bajo.
- (b) La probabilidad estadística de ganar es del 73.8%.

Conclusiones

1. La propuesta de valor de Quinoa Riway se basa en la comercialización de una bebida a base de quinua, superfrutas y endulzada con estevia, la cual se caracteriza por su alto valor nutricional en función de los beneficios inherentes de sus componentes principales, que son los cereales y frutas con propiedades benéficas para la salud, y de origen primordialmente natural y/u orgánico; en una presentación con un envase eco-amigable y con un modelo de negocio que fomenta la sostenibilidad y el bio-comercio. El lienzo de la propuesta de valor de Quinoa Riway ha permitido determinar los creadores de alegrías y aliviadores de dolores, así como definir la propuesta de productos y servicios de la empresa; la que ha conllevado a la elaboración del lienzo del modelo de negocio donde se ha podido delimitar el segmento de mercado conformado por hombres y mujeres de 25 a 45 que realicen múltiples actividades, de estilo de vida sofisticado y moderno, que no toman desayuno en casa y que deseen alimentarse saludablemente, residentes de Lima Metropolitana; del mismo modo que se han definido las relaciones con clientes, canales, asociaciones claves, recursos, estructura de costos y fuentes de ingreso.
2. El análisis del entorno o externo, en función del análisis PESTE y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), ha permitido determinar la viabilidad del negocio, con un puntaje de 2.91 (mayor al 2.5 requerido para sustentar viabilidad). Asimismo, las principales variables que aportan al desarrollo del negocio son el del uso de la quinua y su reconocimiento por su alto valor nutricional, la preferencia de las bebidas funcionales con productos naturales, la quinua y las superfrutas, el consumo de bebidas con bajo contenido de azúcar y el incremento del ISC, acorde

con esta tendencia, así como la preferencia por empaques ecoamigables. Asimismo, se destaca el crecimiento de los EdV modernos y la tendencia que arrastran al consumo de bebidas saludables, que también se encuentra marcado por la caída en el consumo de gaseosas, y el crecimiento de consumo de bebidas funcionales. Por otro lado, son importantes las políticas de promoción de las Mipymes y el soporte de financiamiento a los emprendimientos, con énfasis en los proyectos sostenibles.

3. El análisis de la industria, en función del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, del análisis del grado de atracción de la industria y de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), ha permitido validar la viabilidad del negocio, con una calificación de 2.87 (mayor al 2.5 requerido para sustentar viabilidad). Entre los Factores Claves de Éxito (FCE) destacan la variedad de los canales de distribución y accesibilidad al producto, un precio competitivo, el agradable sabor de los productos a razón de una mezcla adecuada con las superfrutas y la estevia, la calidad del producto por el desarrollo industrial en la elaboración, la modernidad en envase y su característica ecoamigable, el uso de medios digitales y soporte on-line, así como la innovación y desarrollo constante en la formulación de la bebida.
4. El análisis interno, en función de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), ha permitido determinar la viabilidad del negocio, con un puntaje de 2.90 (mayor al 2.5 requerido para sustentar viabilidad). En este caso, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 0.64, contra un 0.36 de las debilidades, lo que le permite poseer a la empresa, una posición privilegiada, frente a la competencia.

Cabe resaltar que las asociaciones clave con proveedores y especialistas en cada rubro (formulación, marketing, procura, logística, aspectos legales, etc.) promueve las fortalezas del negocio. Asimismo, el escenario descrito, le permite a la empresa plantear objetivos en función a dichos recursos y capacidades, formulando estrategias, que permitan potencializar y explotar las fortalezas, y superar o minimizar las debilidades, capturando la mejor oportunidad de crecimiento de la empresa.

5. El Plan Estratégico de Quinoa Riway ha permitido determinar la visión, misión y objetivos estratégicos del negocio, así como las estrategias principales del negocio. Se concluyó, en base a la propuesta de valor, que la estrategia genérica más óptima para el negocio es la estrategia de diferenciación enfocada a un segmento. Asimismo, se identificaron 3 estrategias principales enfocadas en el desarrollo eficiente (excelencia operativa) en la formulación de la bebida con alto valor nutritivo, en el desarrollo sostenible y las prácticas de biocomercio y en el desarrollo de estrategias funcionales (marketing, operaciones, etc.) para alcanzar el objetivo de rentabilidad del negocio.

6. El Plan de Marketing se centró en el estudio de mercado para la estimación de la demanda y la oferta de Quinoa Riway y en la determinación de los objetivos y estrategias principales del negocio en términos de marketing. Del estudio de mercado, se evidencia un nicho de mercado no atendido, que puede desarrollarse con los canales adecuados de comercialización y marketing. La proyección de la oferta y la demanda proveniente del análisis del estudio de mercado realizado resulta ser atractiva y muestra una tendencia que va en aumento, lo cual permite elevar el porcentaje de participación proyectado del producto, afectando de manera positiva a la demanda del proyecto.

De acuerdo con el estudio de mercado, se ha proyectado una oferta de 139,418 litros para el primer año de operación (2019). Los objetivos de marketing se encuentran ligados a los objetivos estratégicos del negocio, entre ellos se encuentran el alto grado de satisfacción en función de la eficiencia operativa en la formulación y desarrollo de la bebida; a la recordación de la marca, en términos de sostenibilidad, responsabilidad medioambiental y biocomercio; y al suministro de la cantidad estimada en la oferta en función de garantizar la rentabilidad del negocio. Del mismo modo, las estrategias se encuentran relacionadas la elaboración de la mejor mezcla de quinua, superfrutas y estevia de modo que permita satisfacer las necesidades de los clientes; el uso de canales de distribución modernos en tiendas de cercanías y grifos, así como la distribución basada en el uso de canales digitales, los cuales también permitirán fomentar la recordación de marca y el servicio post-venta; y adoptar una estrategia de calidad alta a un precio intermedio de S/ 4.9 , en función del mercado objetivo.

7. El Plan de Operaciones se centró en la determinación de las actividades clave del negocio, así como de los objetivos y estrategias de operaciones. Entre las actividades clave se destacan los servicios tercerizados de maquila y de distribución de materias primas y productos terminados, los que deben conllevar a la excelencia operativa a razón de ser desarrollados por especialistas en sus rubros y por minimizar costos de inversión y tiempos de operación, por medio de alianzas estratégicas y de reingeniería. Los objetivos de operaciones se entrelazan con los objetivos estratégicos, los objetivos de marketing y las estrategias principales del negocio, y se basan en:
 - Lograr la eficiencia operativa para lograr una merma menor al 5% y una medida de satisfacción del cliente de más del 90%; para lo cual se determinaron a los proveedores clave: Perú Natural, para el suministro de sanky y quinua de origen natural y orgánico; E&M, empresa que brindó la formulación para la promoción de una bebida saludable, de muy bajo contenido calórico por el uso de la estevia y con la mayoría de insumos de

origen natural; Ecopack, empresa de suministro de empaques biodegradables y amigables con el medio ambiente; Selva Industrial, empresa reconocida en el medio y líder en el servicio de maquila, con procesos y procedimientos que garantizan la calidad y el cuidado del medioambiente; y Grau Logística, empresa especializada en el servicio de transporte.

- El desarrollo sostenible y biocomercio para lograr que el nivel de recordación en términos de cuidado de la salud y del medioambiente es mayor al 50%; para lo cual se promociona la bebida desarrollada con insumos de origen natural, saludable, con un empaque eco-amigable y con procesos para el cuidado de la sostenibilidad y el medioambiente.
- Garantizar la producción de la oferta proyectada de 139,418 litros (en el primer año), con un aumento de 5% por año, en un horizonte de 5 años y en función de lograr la rentabilidad deseada del negocio; para lo cual se analiza constantemente la demanda, se revisan las alianzas estratégicas con los proveedores y se supervisan adecuadamente los procesos de la empresa.

En este sentido, se definen las estrategias de operaciones más adecuadas ligadas al diseño de ingeniería de la formulación y los procesos claves del negocio, el control de calidad, el seguimiento por parte de los supervisores de la empresa en un trabajo coordinado con los proveedores de materias primas y servicios, el fomento de una industria verde y del biocomercio, el análisis continuo de la demanda y las proyecciones de la oferta y un adecuado análisis financiero para el logro de la rentabilidad.

8. El Plan de Recursos Humanos (RRHH) ha permitido determinar la estructura organizacional de Quinoa Riway, así como el Manual de Organización y Funciones (MOF) con las responsabilidades y competencias de cada miembro de la

organización. Asimismo, se elaboró un presupuesto de planilla, recurso clave para el análisis financiero posterior.

9. El Plan de Finanzas ha permitido delimitar las principales características de financiamiento del negocio, el análisis de flujos de caja y determinar la rentabilidad y viabilidad económica del negocio. La inversión total para el proyecto asciende a S/ 403,945.00 que corresponde a S/ 22,800.00 en equipos, S/ 17,900 en gastos preoperativos y S/ 363,245.00 en capital o caja. Para poder realizar el proyecto se propone financiar el 50% de la inversión a través de un crédito bancario con un interés del 19% y el valor restante a través de la captación de inversionistas que deseen comprar acciones y de esta manera poder iniciar las actividades de producción del proyecto, a cargo de cada uno de los accionistas. Se concluye que el proyecto es viable económicamente y financieramente por los siguientes puntos:

- **La tasa Interna de Retorno (TIR): 26%**
- **Valor Actual Neto (VAN): S/ 215,792.00 (positivo)**

Evaluando como rentable el proyecto de la bebida Quinoa Riway donde el $VAN > 0$, la tasa de rendimiento del proyecto es mayor que la mínima requerida por los socios de la compañía. El COK es 10.58% y el WACC es 11.94%. Finalmente, la probabilidad de ganar en el proyecto es de 73.8%.

Recomendaciones

- Se recomienda analizar la posibilidad de poder comercializar el producto en diversos distritos de Lima Metropolitana, así como en provincias, ello debido a la creciente tendencia de la demanda de bebidas funcionales, con insumos naturales/orgánicos/superfrutas y a la proyección de aumento del PBI en el país.
- Lanzar las nuevas combinaciones de sabores de la bebida, en base a las necesidades y las expectativas de los clientes finales. Los nuevos valuado.
- Mantener y fortalecer las relaciones con los proveedores con el objetivo de que la empresa se anticipe a los riesgos como producción no vendida o desabastecimiento por el incumplimiento de los proveedores.
- Contar con un directorio de proveedores de materias primas que cumplan la función de socios estratégicos, que permitan que la producción no se vea afectada, especialmente en las épocas de escasez o baja producción de estos insumos.
- Entre las conclusiones se menciona que por sus indicadores financieros el negocio es factible y viable, por tal motivo es que se recomienda la inversión para la elaboración de la bebida Quinoa Riway.
- Se recomienda que antes de lanzar una nueva propuesta, se realizará "prueba de producto" con la receta original.

Referencias

- Agrarias, D. G. (07 de 2015). *Ministerio de Agricultura y Riego-MINAGRI*. Obtenido de Quinoa Peruana: file:///C:/Users/Monica/Downloads/Informe-Quinoa-2015.pdf
- ALADI & FAO. (16 de 01 de 2014). *Tendencias y Perspectivas del Comercio Internacional de Quinoa*. Recuperado el 09 de 07 de 2018, de FAO: <http://www.fao.org/3/a-i3583s.pdf>
- Alycsa. (18 de 11 de 2010). *La Quinoa*. Recuperado el 09 de 07 de 2018, de La quinua grano de oro: <http://www.laquinuagranodeoro.blogspot.com/>
- Arias, R. (26 de 10 de 2016). *EL SANKY*. Recuperado el 2018 de 07 de 20, de Todo sobre el sanky: <http://todosobreelsanky.blogspot.com/>
- Botanical. (10 de 11 de 2016). *Características y Composición del Guaraná*. Obtenido de Descripción del guarana: www.botanical-online.com/guarana_descripcion_botanica.htm
- Caceres, Garcia, Ponce, & Andrade. (2000). "El Sanky". *Revista quepo*, 14.
- Cajas, e. (2011). Tesis.: *Diseño de una planta piloto para la industrialización de stevia en la comunidad cueva de los monos, cantón sacha, provincia de orellana*. Escuela Politécnica Nacional, Quito. Obtenido de <http://bidigital.epn.edu.ec/bistream/15000/4379/1/cd-3987.pdf>
- Cano, M. (2015). *Plantas Energéticas*. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES, Colombia. Recuperado el 13 de 6 de 2018, de <https://es.slideshare.net/RubenFranco8/plantas-energicas>
- Cogliatti, M. (03 de 08 de 2016). *Perespectivas de Producción de Quinoa en la Región Agrícola del Centro de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 10 de 07 de 2018, de Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (FA-UNCPBA): <ftp://www1.faa.unicen.edu.ar/pub/Quinoa.pdf>

- Córdova, I. C. (2016). Revista. *La Industrialización de una bebida natural a partir del tumbo andino*. Universidad de Lima, Perú.
- Coto, M. A. (2016). *El Plan de Marketing Digital*. Barcelona: Editorial Pearson Educación,.
- D'Alessio. (2013). *"Decisión y Elección de Estrategias".En el Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* (2da ed.). México: Pearson Educación S.A.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos.Enfoque Latinoamericano* (Sexta Edición ed.). México: Pearson Educación de México,S.A de C.V.
- FAO & INIA. (17 de 9 de 2014). *Catálogo de Variedades de Quinoa en el Perú*. Recuperado el 1 de 7 de 2018, de FAO: <http://www.fao.org/3/a-as890s.pdf>
- FAO. (28 de 11 de 2011). *2º Taller Regional TCP/RLA/321"Calidad de los Alimentos vinculada al origen y las tradiciones en América Latina":Guaraná (Paullinia-Cupana L.Sorbilis)*. Recuperado el 10 de 7 de 2018, de FAO: <http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/lima/reg/9noviembre/7-CasoPiloto%20Brasil-GMosiman091111.pdf>
- FAO. (13 de 09 de 2011). *La Quinoa: Cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Recuperado el 10 de 07 de 2018, de FAO: <http://www.fao.org/docrep/017/aq287s/aq287s.pdf>
- Galarza Flores, N. (2011). TESIS. *Obtención de un Extracto Concentrado de Stevia*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (Octava ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.

- González Alemán. (22 de 01 de 2017). *La Quinua: “El Grano dorado de los Andes” y su importancia socioeconómica en Bolivia*. Recuperado el 09 de 07 de 2018, de *Importancia Socioeconómica de la Quinua*: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cultivos%20Andinos/Quinua/Bibliografia%20Quinua/3%20COMERCIALIZACION/PROMOCION%20del%20CULTIVO/Importancia%20Socio%20economica%20de%20la%20Quinua.pdf>
- González, M., & Olivares, S. (2014). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos: Capital Humano* (Segunda Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- IICA-PROCISUR. (02 de 12 de 2015). *Caracterización del valor nutricional de alimentos*. Recuperado el 20 de 07 de 2018, de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): <http://repiica.iica.int/docs/B3885e/B3885e.pdf>
- INKANAT. (15 de 8 de 2018). *Guaraná Amazónico: Propiedades estimulantes y Contraindicaciones*. Recuperado el 20 de 7 de 2018, de Guarana: <http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=guarana>
- ISABEL, S. M. (13 de 09 de 2012). *EL TUMBO: La fruta de la pasión*. Recuperado el 10 de 06 de 2018, de el tumbo blog: <http://www.weltumbo.blogspot.com/>
- ISABEL, S. M. (13 de 09 de 2012). *EL TUMBO: La fruta de la pasión*. Recuperado el 2018 de 06 de 10, de <http://www.weltumbo.blogspot.com/>
- Kuskoski, E. (2005). Propiedades Químicas y Farmacológicas del Fruto Guaraná (Paullinia Cupana). *Revista De la Facultad Química Farmacéutica , Universidad de Antioquía, Medellín-Colombia.págs.45-52*, 8. Recuperado el 19 de 6 de 2018
- Linares, O. A. (2015). Elaboración de Nectar Funcional a Base de Sancayo o Sanky (Coryuactus Brevistytus) y Piña (Ananá) con Adición de Edulcorante Stevia. UCSM Arequipa 2015. *Elaboración de Nectar Funcional a Base de Sancayo o Sanky*

- (*Coryuactus Brevistytus*) y Piña (Ananá) con Adición de Edulcorante Stevia. UCSM Arequipa 2015. Arequipa, Arequipa, Perú: Universidad Católica Santa María.
- Lipe Camero , C. (2016). Tesis. *Efecto hepatoprotector del zumo del fruto de Corryocactus brevistylus (Sanky) en ratones con daño*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- LLacta, M. (2014). Tesis:. *"Extracción de edulcorante a partir de la stevia (Stevia Rebaudiana Bertoni) proveniente del cultivo in Vitro"*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica. Recuperado el 14 de 8 de 2018, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/108/TP%20-%20UNH%20AGROIND%200023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López Chánez, F. J., Casique Guerrero, A., & Ferrer Guerra, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYME* (Primera Edición ed.). Méxcio: Pearson Educación.
- López, F., Lopez, M., & Ruano, R. (2014). TESIS. *"Formulación de una bebida energética saborizada con Flor de Jamaica, su evaluación bromatológica y sensorial"*. Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador.
- Maquera Marín, J. M., Moyano Fuentes , J., Bruque Cámara, S., Fidalgo Baustista, F., & Martínez Jurado, P. J. (2011). *Administración de Empresas: Un Enfoque Teórico Práctico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Maristany, J. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Meyhuay, M. (02 de 09 de 2013). *QUINUA: Operaciones de Poscosecha*. Recuperado el 09 de 07 de 2018, de FAO: <http://www.fao.org/docrep/018/ar364s/ar364s.pdf>
- MINAGRI. (16 de 7 de 2008). *Tumbo*. Recuperado el 2 de 8 de 2018, de MINAGRI: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/sectoragrario/agricola/lineasdecultivosemergentes/TUMBO.pdf>

- MINAGRI. (17 de 11 de 2014). *Quinua: Memoria del Año Internacional de la Quinua en el Perú*. Recuperado el 13 de 06 de 2018, de Año Internacional de la Quinua 2013: http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/cquinua/libro_anho_internacional_de_la_quinua_2013.pdf
- MINAGRI. (03 de 2017). *MINAGRI*. Obtenido de La Quinua Producción y Comercio del Perú: [file:///C:/Users/Monica/Downloads/quinua-comercio-produccion-2017_final%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Monica/Downloads/quinua-comercio-produccion-2017_final%20(1).pdf)
- Mostacero Linares, O. A. (2015). TESIS. *Elaboración de Néctar Funcional a base de Sancayo o Sanky (Coryucactus Brevistytus) y Piña (Ananá) con Adición de Edulcorante Stevia*. Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Osorio, C., Rojas, S., Diaz, C., Piñeros, R., Lopez, C., & Barrera, N. (2007). TESIS. *Stevia el dulce sabor de tu vida*. BOGOTA COMMUNITY COLLEGE, Bogotá. Recuperado el 14 de 8 de 2018, de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/manual%20stevia.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Pérez, F., Ikehara, H., Barraza Lescano, S., & Mortensen, A. (29 de 03 de 2017). *Hupa, Quinua: semilla sagrada, sustento ancestral; Programa Conjunto Granos Andinos; 2016*. Recuperado el 20 de 07 de 2018, de UNESDOC: http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=261004&set=005B6EBD2C_0_71&gp=0&lin=1&ll=1
- Redacción, S. (03 de 08 de 2018). *Inés Melchor le dice adiós al atletismo y le abre paso a la maternidad y al derecho*. Obtenido de El Comercio Somos:

<https://elcomercio.pe/somos/historias/ines-melchor-le-dice-adios-atletismo-le-abre-paso-maternidad-derecho-noticia-nndc-543087>

RETAIL, F. &. (06 de 06 de 2016). *Insigth*. Obtenido de Peruanos toman en cuenta su orgullo nacional para elegir marcas locales:
<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Peruanos-toman-en-cuenta-su-orgullo-nacional-para-elegir-marcas-locales.html>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.

Rojas Iparraguirre, F. D. (2015). TESIS. *Formulación y Evaluación de la Estabilidad de Betalainas y Vitamina C en Almacenamiento de Bebida a base de Tumbo (Passiflora mollissima) y Tuna (Opuntis sp.) edulcorada con Stevia*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.

Romo, S., Proaño, E., Zurita, N., & Ordoñez, D. (2017). Álbum. *Álbum de Plantas Frutales*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.

Semana Económica. (23 de 02 de 2016). *Semana Económica*. Obtenido de Ventas de bebidas saludables crecieron a doble dígito en el 2015, según euromonitor:
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/180639-bebidas-saludables-crecieron-hasta-17-en-el-2015-segun-euromonitor/>

Taipe, D. (2017). Proyecto. *Recuperación del servicio ambiental a través de la especie corryocactus brevistylus (sanky) en las provincias de Castrovirreyna y Huaytara*. Gobierno Regional de Huancavelica, Huancavelica.

Tapia, M. (20 de 06 de 2012). *La Quinoa*. Recuperado el 2018 de 07 de 09, de Revista Ambienta:
<http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/secciones/articulos/quinoa.htm>

- Weckerle, C., Stutz, M., & Baumann, T. (4 de 11 de 2015). *Purine alkaloids in Paullinia. Phytochemistry*. Recuperado el 16 de 8 de 2018, de www.sciencedirect.com/science/article/pii/S025462990800224X:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S025462990800224X>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.
- Arellano Marketing (2016). Estudios Multiclientes – Estilos De Vida 2016. Recuperado desde: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudios-multiclientes-estilos-de-vida-2016/>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Fidas G. Arias Odón.
- Casado, A., y Seller, R. (2010). *Introducción al marketing*. Editorial Club Universitario.
- CEPAL-ILPES (2014). Estudio de mercado, población objetivo, demanda, oferta y déficit. Recuperado desde: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/06_DEMANDA.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2017). *MarketReport Perú: Población 2017*. Recuperado de: <http://www.cpi.pe/banco/market-report.html>.
- Euromonitor (2018). *Soft Drinks in Peru. Euromonitor Country Report*.
- IMA opinión & mercados (2016). Encuesta sobre el consumo de quinua en Lima Metropolitana. Recuperado de: <http://www.ima.pe/blog/13/>
- INEI (2017). *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/1ibro.pdf

INEI (2018). Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>

Minagri (2017). La Quinoa: Producción y Comercio del Perú. Recuperado de:
<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=10867:quinua-comercio-y-produccion-del-peru-2017>

Prieto, J. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial*. Ecoe Ediciones.

Sánchez, M. (2008). Manual de marketing. ESIC Editorial.

Santesmases, M., Valderrey, F., y Sánchez, A. (2014). Fundamentos de mercadotecnia.
Larousse-grupo editorial patria.

Quinoa.pe (2018). Declaran ‘Día del emoliente, quinoa, maca, kiwicha y demás bebidas naturales tradicionales. Recuperado de: <http://quinua.pe/declaran-dia-del-emoliente-quinua-maca-kiwicha-y-demas-bebidas-naturales-tradicionales/>

Anexo 1 Experiment Board

Quién es tu cliente?						Experimento 1	Experimento 2	Experimento 3	Experimento 4
Hombres y mujeres estudiantes universitarios de 18 a 25 años	Personas diabéticos de 25 a 45 años que realicen múltiples activi- dades	Mujeres embarazadas que trabajan y/o estudian de 25 a 35 años			CLIENTE	Hombres y mujeres de 25 a 45 años que reali- cen múltiples actividades y desean alim saludable que viven	Hombres y mujeres de 25 a 45 años que reali- cen múltiples actividades y desean alim saludable		
Necesita relajarse ya que viven estresados	tiene problemas de salud debido al estrés	Carece de energía	No comparten mucho con la familia		PROBLEMA	Tienen dificultad para tomar desayuno en casa	Tienen dificultad para tomar desayuno en casa		
					SOLUCION		QUINUA RIWAY		
No les gusta preparar	No saben preparar algo nutritivo	No saben organizar su tiempo	No acceso a insumos nutritivos		SUPUESTOS	No tienen tiempo para preparar	No tienen tiempo para preparar		
					METODO Y	Entrevista en profundidad 17/30	landing page 10%		
					RESULTADO	18/30 PERSEVERAR			
					APRENDIZA JE	Las mujeres se preocupan más por ingerir cosas sa- ludables Buscan algo que les de energía No están conformes con las opciones que tienen Se preguntan cuánto tiempo hierva la quinua			

Anexo 3

Encuesta utilizada en el estudio del Plan de Negocio Quinoa Riway

1.- Te gusta la quinua?

- Si
- No

2.- Cuál es su género

- Femenino
- Masculino

3.- Distrito donde trabajan o permanecen en horas del desayuno.

- Ate
- Barranco
- Bellavista
- Breña
- Callao
- Carabayllo
- Chorrillos
- Comas
- El Agustino
- Independencia
- Jesús María
- La Molina
- La Perla
- Cercado de Lima
- Lince
- Los Olivos
- San Juan de Lurigancho

- Lurín
- Magdalena del Mar
- Mi Perú
- Miraflores
- Pueblo Libre
- Puente Piedra
- Rímac
- San Borja
- San Juan de Miraflores
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita
- Santa Rosa
- Santiago de Surco
- Surquillo
- Villa El Salvador

4.- Cuál es su edad?

- De 25 a 35
- De 36 a 45

5.- Cuántas veces a la semana tomas desayuno fuera de casa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 6
- 7

6.- Cuánto gastas en tu desayuno diario?

- Entre 3 y 4 soles
- Entre 4 y 5 soles
- Entre 5 y 6

7.- Si una empresa te ofreciera una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guaraná o Tumbo) en un vaso biodegradable, ¿lo compararías?

- Si.
- No.

8.- Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida de quinua (Sanky, Guaraná o Tumbo) en un vaso biodegradable?

- Entre 3 a 4
- Entre 4 a 5
- Entre 5 y 6
- Más de 6 soles

9.- Dónde te gustaría comprar la bebida que ofrecemos?

- Supermercados
- Grifos
- Bodegas
- Cafeterías
- Restaurantes

10.-De qué manera te gustaría enterarte del lanzamiento de nuestro producto?

- Redes sociales

- Página web correo electrónico
- Vallas publicitarias
- Tv
- Radio

Anexo 4 Resultados de la investigación

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta cuantitativa, los mismos han sido organizados a partir de cada uno de los ítems del cuestionario. Dichos resultados permitirán conocer el perfil del consumidor encuestado y sus principales hábitos de consumo con respecto al producto.

1) Gusto por la quinua

Los resultados de la muestra indican una alta preferencia por la quinua entre los consumidores encuestados (94.8%), confirmando que es una bebida muy popular entre los habitantes de Lima Metropolitana quienes tradicionalmente suelen consumirla en el desayuno.

Tabla 1. ¿Te gusta la quinua?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	363	94.8
No	20	5.2
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.

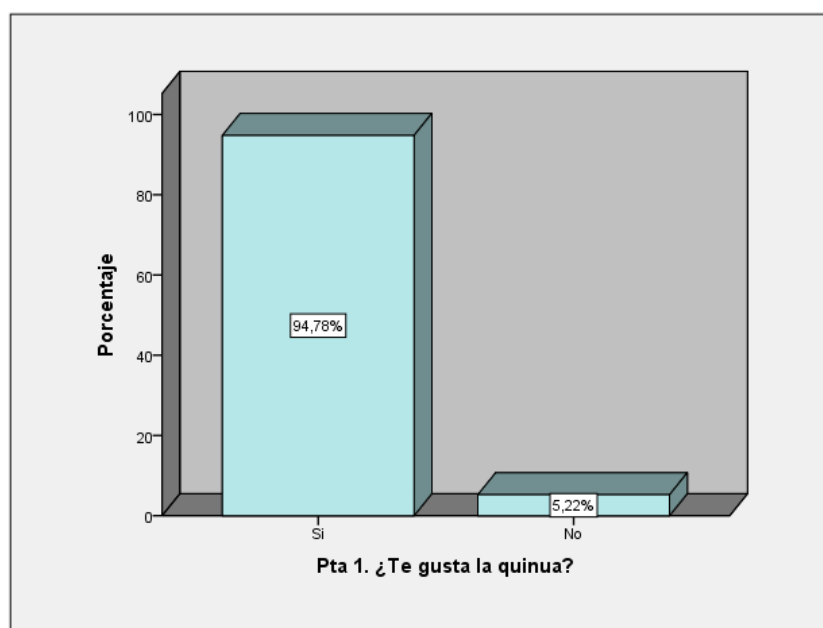


Gráfico 1. ¿Te gusta la quinua?

Fuente: Datos recolectados.

2) Género

Los resultados de frecuencia revelan una ligera prevalencia en la muestra hacia personas del género femenino (57.4%) en contraste del masculino (42.6%). Según el INEI (2017) en Lima metropolitana la tendencia del género masculino (51.5%) es levemente favorable al género femenino (48.5%), por tanto, la brecha entre los géneros a nivel agregada es un tanto menor que la detectada en la muestra.

Tabla 2. Género de los encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	163	42.6
Femenino	220	57.4
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.

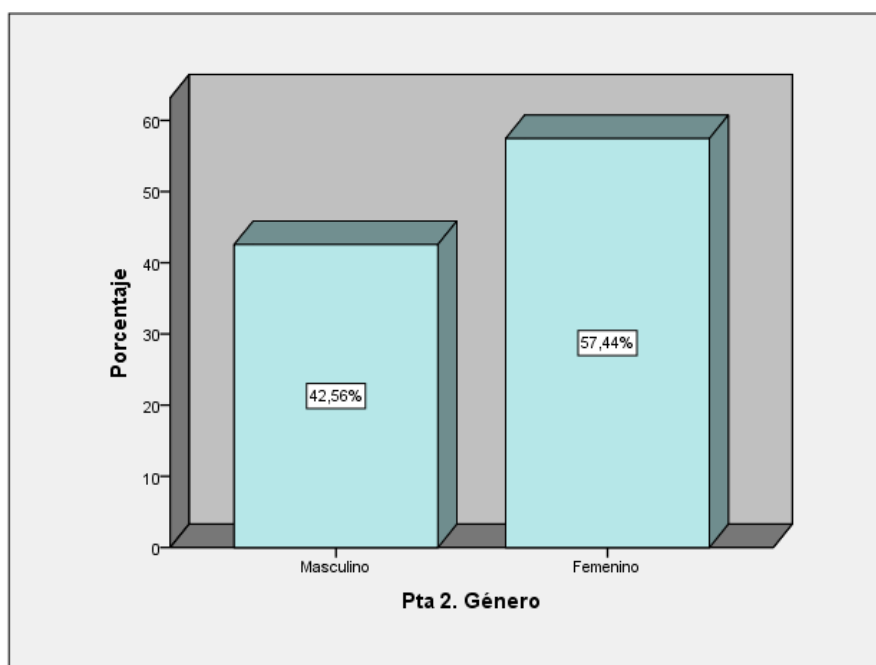


Gráfico 2. Género

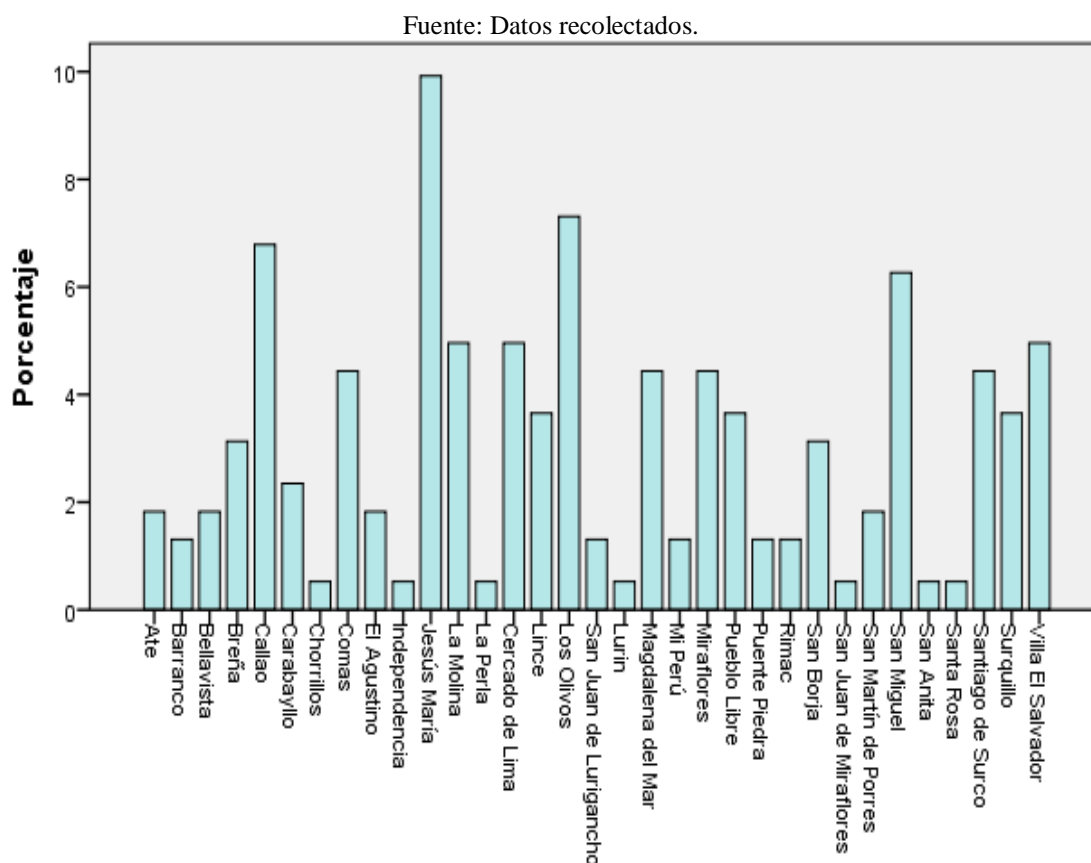
Fuente: Datos recolectados.

3) Distrito donde trabajan o permanecen en horas del desayuno.

Los consumidores encuestados trabajan o permanece con mayor frecuencia en las horas del desayuno en 33 distritos de los 49 que posee Lima Metropolitana y Callao, los más representativos de la muestra son: Jesús María (9.9%), Los Olivos (7.3%), Callao (6.8%), San Miguel (6.3%) y la Molina (6.3%) entre otros (Tabla 3). Por tanto, la muestra se distribuye por el territorio de Lima Metropolitana abarcando zonas de NSE AB y C.

Tabla 3. En qué distrito trabajas o permaneces con mayor frecuencia en las mañanas o a la hora del desayuno

Distrito	Frecuencia	Porcentaje
Ate	7	1.8
Barranco	5	1.3
Bellavista	7	1.8
Breña	12	3.1
Callao	26	6.8
Carabaylo	9	2.3
Chorrillos	2	.5
Comas	17	4.4
El Agustino	7	1.8
Independencia	2	.5
Jesús María	38	9.9
La Molina	19	5.0
La Perla	2	.5
Cercado de Lima	19	5.0
Lince	14	3.7
Los Olivos	28	7.3
San Juan de Lurigancho	5	1.3
Lurín	2	.5
Magdalena del Mar	17	4.4
Mi Perú	5	1.3
Miraflores	17	4.4
Pueblo Libre	14	3.7
Puente Piedra	5	1.3
Rímac	5	1.3
San Borja	12	3.1
San Juan de Miraflores	2	.5
San Martín de Porres	7	1.8
San Miguel	24	6.3
San Anita	2	.5
Santa Rosa	2	.5
Santiago de Surco	17	4.4
Surquillo	14	3.7
Villa El Salvador	19	5.0
Total	383	100.0



Pta 3. En qué distrito trabajas o permaneces con mayor frecuencia en las mañanas o a la hora del desayuno

Gráfico 3. Distrito donde trabajan o permanecen en horas del desayuno.

Fuente: Datos recolectados.

4) Grupo de edad de pertinencia

Como se explicó en el diseño muestral, la población objetivo está enfocada en habitantes con edades entre 25 y 45 años, en este sentido, la muestra fue segmentada intencionalmente en este intervalo; los resultados indican que la mayoría los encuestados poseen entre 25 y 35 años (66.6%) y el restante grupo entre 36 y 45 años representa el 33.4% de la muestra. Por tanto, los adultos jóvenes (entre 25 y 35 años) conforman un estrato etario fundamental en la muestra.

Tabla 4. Grupo de edad del encuestado

Grupo de edad	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 35 años	255	66.6
De 36 a 45 años	128	33.4
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.

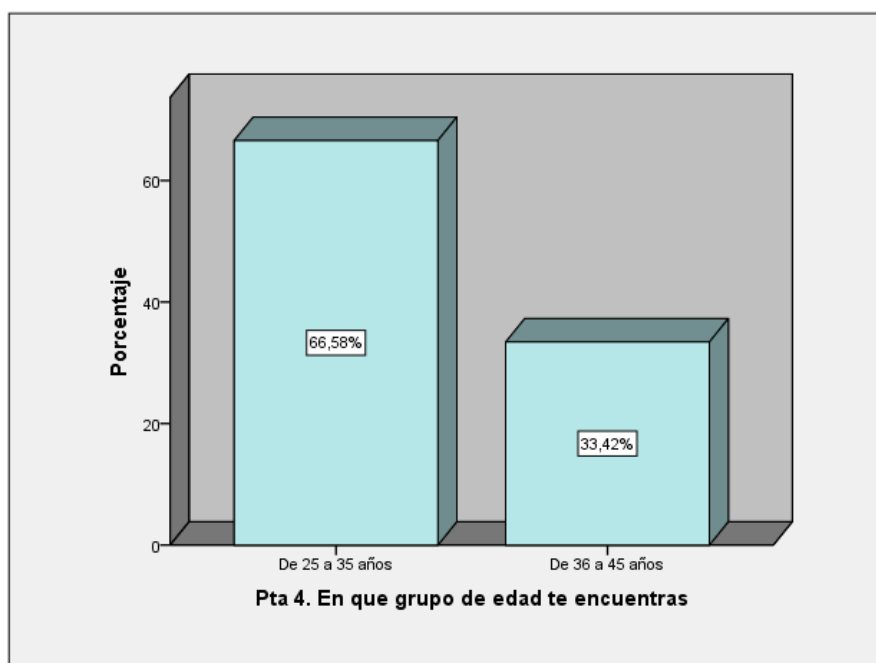


Gráfico 4. Grupo de edad del encuestado

Fuente: Datos recolectados.

5) Frecuencia de consumo del desayuno fuera de casa

Los resultados revelan que el 26.9% de la muestra consume el desayuno fuera de casa una vez por semana, 27.2% lo toma entre dos y tres veces por semana, 24.4% prefiere comer entre cuatro y cinco veces por semana, 7% seis veces por semana y 11.5% todos los días de la semana. Este último resultado es muy similar al reportado por Nielsen (2016) en su encuesta global (10%).

Tabla 5. ¿Cuántas veces a la semana tomas desayuno fuera de casa?

Número de veces	Frecuencia	Porcentaje
1	103	26.9
2	52	13.6
3	52	13.6
4	31	8.1
5	74	19.3
6	27	7.0
7	44	11.5
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.

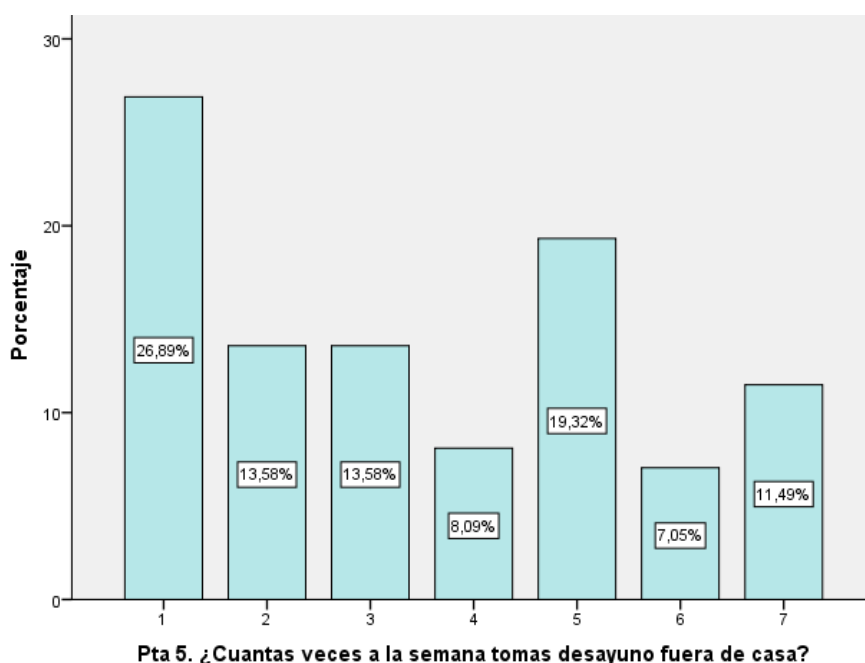


Gráfico 5. ¿Cuántas veces a la semana tomas desayuno fuera de casa?

Fuente: Datos recolectados.

6) Gasto diario en el desayuno

Se estima que 51.2% de los consumidores encuestados gastan entre 3 y 4 soles en su desayuno diario, 19.8% gasta entre 4 y 5 soles y el restante 29% destina 5 soles o más para dicho gasto de alimentación. De esta manera a la hora de desayunar muchos limeños optan por cuidar sus presupuestos de gastos diarios prefiriendo que no se exceda de 4 soles. En este sentido, Arellano marketing (2014) estimó un gasto promedio por persona en Lima

metropolitana de 1.8 soles en el desayuno, corroborando la tendencia hacia montos bajos descrita anteriormente.

Tabla 6. ¿Cuánto gastas en tu desayuno diario?

Total, de soles	Frecuencia	Porcentaje
Entre 3 y 4 soles	196	51.2
Entre 4 y 5 soles	76	19.8
Entre 5 y 6 soles	52	13.6
Más de 6 soles	59	15.4
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.

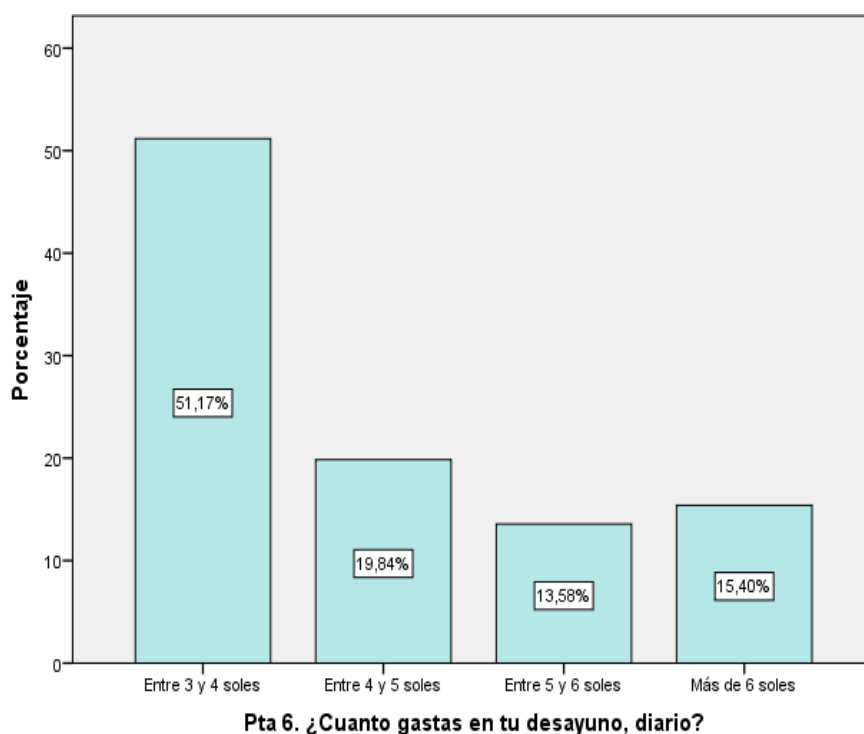


Gráfico 6. ¿Cuánto gastas en tu desayuno diario?

Fuente: Datos recolectados.

7) Intención de compra del producto

Al indagar la posible intención de compra del producto, un 94.8% de los consumidores encuestados afirmaron que comprarían el producto, demostrándose por tanto una alta intención de compra de la bebida de quinua propuesta.

Tabla 7. Si una empresa te ofreciera una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guaraná o Tumbo) en un vaso biodegradable, ¿lo comprarías?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	363	94.8
No	20	5.2
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.

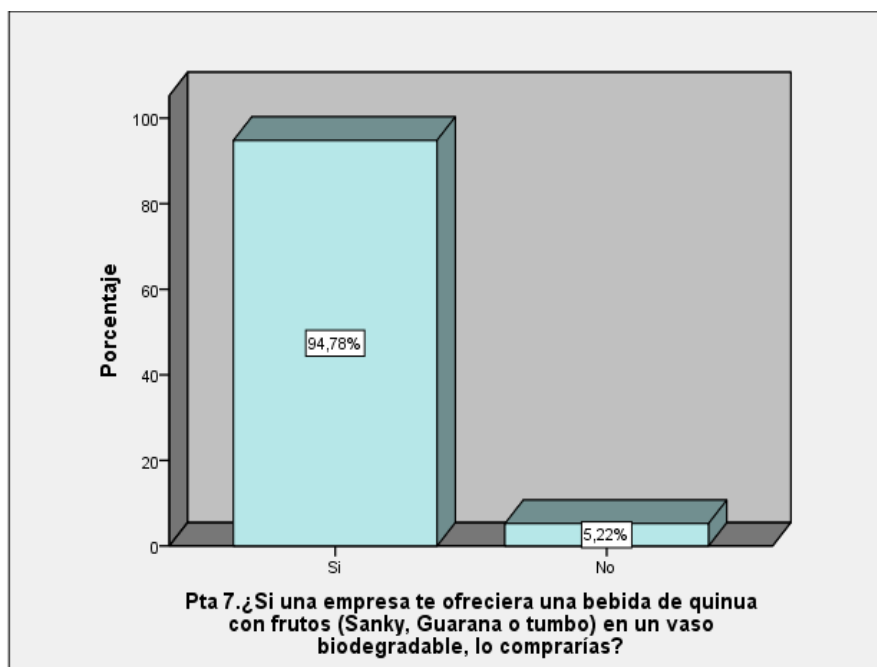


Gráfico 7. Si una empresa te ofreciera una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guaraná o Tumbo) en un vaso biodegradable, ¿lo comprarías?

Fuente: Datos recolectados.

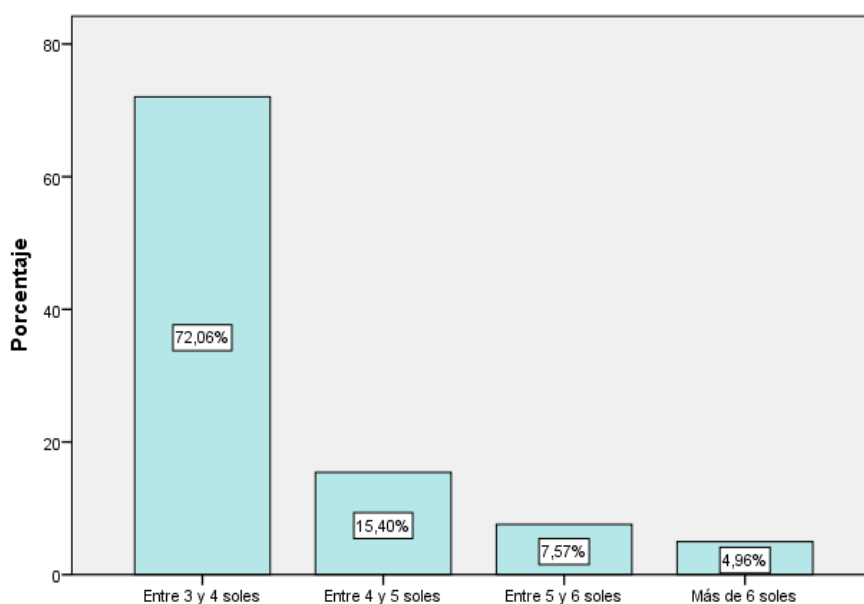
8) Precio del producto

El precio que los consumidores están dispuestos a pagar se ubicó entre 3 y 4 soles abarcando un 72.1% de la muestra, dicha alta preferencia se explica pues el intervalo de precios más bajo de todas las opciones presentadas. Le sigue de lejos un intervalo de precios entre 4.1 y 5 soles con un porcentaje de 15.4%.

Tabla 8. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por: una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guaraná o tumbo) en un vaso biodegradable?

Precio	Frecuencia	Porcentaje
Entre 3 y 4 soles	276	72.1
Entre 4.1 y 5 soles	59	15.4
Entre 5.1 y 6 soles	29	7.6
Más de 6.1 soles	19	5.0
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.



Pta 8. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por: Una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guarana o tumbo) en un vaso biodegradable?

Gráfico 8. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida de quinua con frutos (Sanky, Guaraná o tumbo) en un vaso biodegradable?

Fuente: Datos recolectados.

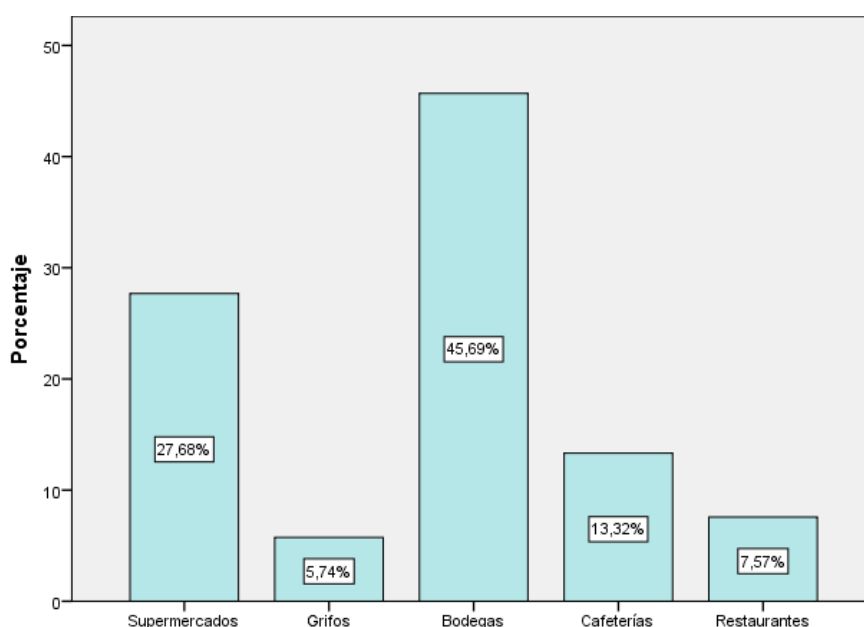
9) Lugar de compra preferido de la bebida ofrecida

Los resultados indican que la mayoría de los consumidores les gustaría adquirir el producto en bodegas (45.7%), seguido de supermercados 27.7%, y en menor preferencia cafeterías (13.3%), restaurantes (7.6%) y grifos (5.7%), estos resultados se explican pues los consumidores en general, prefieren lugares de acceso local y rápido.

Tabla 9. ¿Dónde te gustaría comprar la bebida que ofrecemos?

Lugar de compra	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	106	27.7
Grifos	22	5.7
Bodegas	175	45.7
Cafeterías	51	13.3
Restaurantes	29	7.6
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.



Pta 9. ¿Dónde te gustaría comprar la bebida que ofrecemos?

Gráfico 9. ¿Dónde te gustaría comprar la bebida que ofrecemos?

Fuente: Datos recolectados.

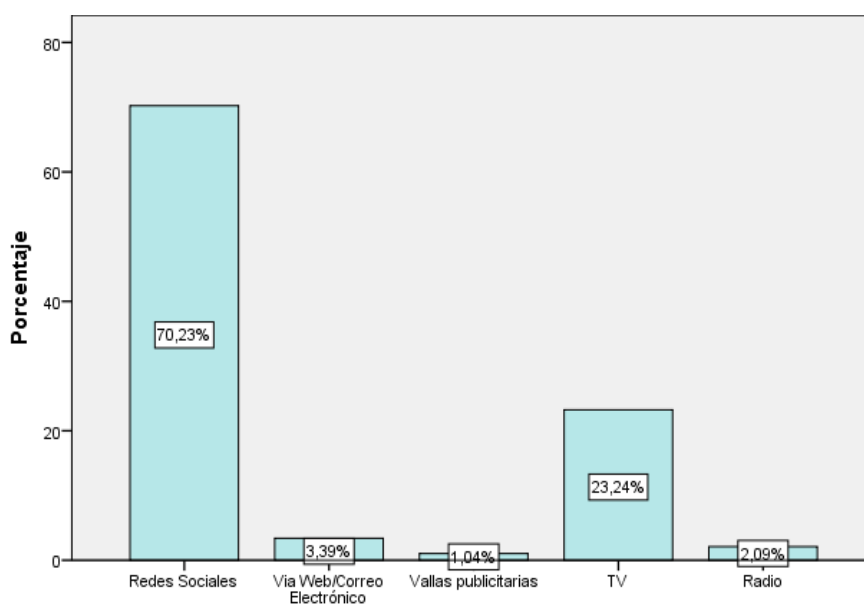
10) Canal de comunicación preferido por el cliente para el lanzamiento del producto

El canal preferido de comunicación para enterarse del lanzamiento del producto son las redes sociales abarcando un 70.2% de la muestra, el siguiente canal en preferencia es la TV con 23.2%. Por tanto, las redes sociales constituyen el canal de comunicación preferido por el consumidor para recibir información y poder interactuar con el producto.

Tabla 10. ¿De qué manera te gustaría enterarte del lanzamiento de nuestro producto?

Canal	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	269	70.2
Web/Correo Electrónico	13	3.4
Vallas publicitarias	4	1.0
TV	89	23.2
Radio	8	2.1
Total	383	100.0

Fuente: Datos recolectados.



Pta 10. ¿De que manera te gustaría enterarte del Lanzamiento de nuestro producto?

Gráfico 10. ¿De qué manera te gustaría enterarte del lanzamiento de nuestro producto?

Fuente: Datos recolectados.

Anexo 5
Entrevista a Experto Realizada para la Investigación del Producto Quinoa Riway



ENTREVISTA A JUAN LOAYZA BELLIDO

- Especialista Agroindustrial
- Docente de la Maestría de Agronegocios en la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Docente de la carrera de Negocios en la Universidad de Ciencias Aplicadas Con 20 años de experiencia en el sector agrícola y en el rubro agroexportador.
- Máster en Agro negocios.
- Carrera de Negocios
- Desarrolla proyectos

Buenos días Juan, gracias por darnos un espacio en su ocupada agenda para conocer su opinión sobre el producto: Quinoa Riway.

Quinoa Riway, es una bebida de quinua lista para beber, presentada en tres combinaciones: Sanky, Guaraná y Tumbo. Un alimento completo, nutritivo, natural. En un vaso biodegradable.

Este producto está dirigido a las personas que toman desayuno fuera de casa por falta de tiempo y gustan de consumir quinua y bebidas saludables.

1. ¿Cuáles considera que son las oportunidades en el mercado para Quinoa Riway?

Todos los productos saludables de esta onda de alimentación sana tienen una oportunidad si conocen a fondo a su consumidor, el punto que ustedes tienen a favor es que la preparación de los alimentos sanos en casa toma tiempo, tiempo que las personas ya no tienen por sus múltiples actividades; sólo el proceso de lavar quinua tres a cuatro veces y luego sancocharla hasta en dos oportunidades, este es un proceso que las personas prefieren omitir porque prefieren utilizar ese tiempo en otras actividades.

Ustedes le van a ahorrar ese tiempo al consumidor. El mercado valora la simplicidad, la practicidad que le ofrecen estas soluciones. Los productos listos para beber si son saludables representan una opción interesante para la industria. Es una alternativa diferente que encaja en parte de la dieta saludable del consumidor.

2. ¿Cuáles son los pasos que debemos seguir para lograr obtener un producto de calidad?

Desde mi conocimiento y experiencia para un negocio hay que pensar en la trazabilidad de un producto, es decir: hacer el seguimiento de cada etapa de producción, transformación y distribución de un alimento.

Lo primero es decidir de donde vamos a conseguir la materia prima, hoy encontramos productores de quinua en costa y sierra y los sistemas son rentables, hay que conocer bien el origen y la procedencia de la quinua.

En la sierra se brinda apoyo para comunidad que produce quinua libre de pesticidas, lo cual representa oportunidades para muchos grupos. Muchos tienen ya un nombre de mercado.

Luego hay que garantizar la inocuidad de los alimentos para que estos se encuentren libres de agroquímicos.

3. ¿Qué debemos exigir a los proveedores de insumos como la quinua, y que debemos ofrecerle a cambio?

Para tener un producto competitivo deben exigir a sus proveedores de insumos los estándares ISO. En Perú tenemos quinua con tres tipos de certificaciones: orgánica, aquellos que son productores, y los que además de esto cuentan con los certificados de comercio justo

La certificación de la materia prima está redactada en base al ISO 9001, que controla los sistemas de gestión de calidad y los procesos y Global Gap certificados de estándar mundial de buenas prácticas agrícolas.

Pero conociendo a los productores, y como la certificación es muy costosa se les complica el proceso, pero deben de ubicar a alguna agrupación lo pueda tener.

A cambio deben de pagarles un precio justo.

4. ¿Qué debemos exigir a los proveedores de vasos ecoamigables?

Este tipo de envases no es propiamente limpia por el tema de pesticidas, eso es un problema, ya que el vendedor del envase debe garantizar la inocuidad del vaso, ustedes deben solicitar los exámenes de residualidad química, así sabemos si estos poseen o no residuos pesticidas.

La planta debe tener certificación ASAP de buenas prácticas de proceso ISO 9001 y un ISO vinculado al cuidado medio ambiental e ISO 14000.

Este tipo de vasos representan una alternativa para el segmento al que se dirigen y no es muy común, es una manera diferente de consumir un producto, que generará fácil recordación,

El consumidor valora la metamorfosis de productos, antes todo se servía en envases de plástico que tienen contenido de petróleo.

Si ustedes tienen productos naturales servidos en envases amigables será mejor, ya no contaminaremos el planeta. Eso es un punto a favor por la orientación al segmento al consumidor al que se dirigen.

Esa misma conciencia no la tendrá un consumidor de otro sector, es un formato amigable.

Ahora esta es la tendencia el buscar contenedores de productos acorde al cuidado del medio ambiente, en España se lanzó hace poco un formato de envase de papas fritas en base a cáscara de papa procesa y adecuadamente prensada en cono y allí te expenden las papas fritas. Esa es vanguardia.

En agosto en Alemania va a realizarse una feria exclusiva de consumidores en Europa que demandan productos orgánicos, las industrias que estarán presentes invitarán a sus consumidores a probar sus productos y obtener feedback de primera mano. Así obtendrán la información de las preferencias en productos, envases y canales de llegada al público.

5. ¿Qué opinión le merece el que utilicemos la quinua mezclada con Sanky, Guaraná y Tumbo y que estrategias nos recomendaría para llegar al público objetivo

Por ser superfrutas van a tener un segmento, deben de trabajar una estrategia de posicionamiento diferenciada.

Se deben de explotar las cualidades y los efectos benéficos en la salud, se debe de poner mucho énfasis a esto.

De por sí la quinua es un alimento y suplemento, esto sumado a que van a asociarlo con frutas lo hará un producto mejor. Nosotros tenemos un bagaje de frutas nativas extraordinarias y lo positivo es que los consumidores aprecian su valor. Aprecia un producto saludable y cuida lo que consume.

6. ¿A qué desafíos consideras que, como emprendimiento, ¿nos vamos a enfrentar?

Desafíos en la cadena de valor, más problemas en la parte comercial y como toda organización joven deben estar con las antenas bien puestas para recibir el feedback constante del cliente. La respuesta de la aceptación del segmento al que se dirigen será rápida y si no es así deberán cambiar rápidamente el producto.

El consumidor de hoy está dispuesto a probar cosas nuevas, a brindar acompañamiento al lanzamiento de diversos productos, deben de saber aprovechar esto. La versatilidad del emprendedor hace que pueda saltar rápido esos problemas y ustedes lo deberán de hacer si se le presentan. Muchos éxitos.

Anexo 6
Comunicación con Peru Natural – Proveedor de Quinoa Y Sanky

24/1/2019

Correo - C15054@utp.edu.pe

Quinoa Riway - Bebida de Quinoa y Sanky

Juan Carlos Morales Cuba

mié 23/01/2019 09:51

Elementos enviados

Para:ventas@perunatural.pe <ventas@perunatural.pe>:

Buenos días Deiter,

De acuerdo a lo conversado el día de ayer, agradecería que por favor me confirmes la factibilidad del suministro de quinoa y sanky según el siguiente plan:

Quinoa blanca + negra : 700 Kg por mes. No se considera estacionalidad por ser producto de alta rotación y demanda por lo que existe la factibilidad de suministro mensual a precio al por mayor.

Sanky: 135 Kg por mes / 1620 Kg por año. En este caso, se considera la compra entre JUN - SET (4 meses de alta rotación por la estacionalidad de la fruta), que podría darse en paquetes de 405 Kg por mes y la factibilidad de conservación de pulpa para la producción anual a precio al por mayor.

Asimismo, agradecería que me confirmes la característica de "natural" y "orgánico" en cada producto mencionado y que me puedas brindar alguna información relevante sobre las propiedades mas importantes de estos insumos.

Atento a tu respuesta. Saludos,

Juan Carlos Morales

24/1/2019

Correo - C15054@utp.edu.pe

Re: Quinoa Riway - Bebida de Quinoa y Sanky

Peru Natural <ventas@perunatural.pe>

mié 23/01/2019 16:17

Para: Juan Carlos Morales Cuba <C15054@utp.edu.pe>;

Estimado Juan Carlos

El sanky es netamente organico por su caracter de producto de la recoleccion esta libre de agroquimicos. Es rico en Vitamina c y potasio.

Te recomiendo comprar un primer lote de sanky de 400 kilos para que hagan su piloto

-

Con mis mejores deseos

Deiter Linares Guerrero
Director

PERU NATURAL
Av. Canavero 450, Lince
(Altura de las cuadras 18 y 19 de la Av. Arenales)

Central y Telefax: 472-7162
Delivery: 783-6464

Celulares: 99290-9120, 99857-7979
Nextel: 99424*9654