

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas



PROYECTO: BEBIDA LISTA PARA TOMAR EN BASE A GIN

Astete Ponce, Sofía Madeleine
Cossío Montes de Oca, Ernesto Alonso
Mendaña Borzacconi, Renzo
Panta Tejada, Daniella Alessandra
Rodríguez Macedo, María Alejandra

Profesor

Fernando Solís Fuster

Curso

Evaluación de Proyectos

Lima – Perú
2017

Contenido

FICHA TÉCNICA 6

1 RESUMEN EJECUTIVO	7
2 1. ESTUDIO DE MERCADO	9
1.1. Bienes y servicios del proyecto	9
1.1.1. Descripción del producto y/o servicio.....	9
1.1.2.Aspectos arancelarios del producto	9
1.1.3.Identificación de bienes sustitutos y complementarios según ocasión de consumo.....	10
1.2. Antecedentes y aspectos metodológicos.....	11
1.2.1.Detección, selección e identificación de las oportunidades que dan origen al proyecto, aplicación de técnicas de creatividad	11
1.2.2.Mapa de ubicación del producto en la cadena productiva del sector o mapa de ubicación del servicio en la cadena o conjunto de servicios del mercado objetivo.....	12
1.2.3.Breve descripción de la cadena de suministro de un negocio similar ...	13
1.2.4.Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado.....	13
1.3. Mercado Objetivo.....	13
1.3.1.Segmentación del mercado usando herramientas estadísticas avanzadas	13
1.3.2.Perfil del consumidor de los segmentos a los cuales se dirigirá el negocio	26
1.4. Estudio de la demanda del producto y/o servicio	26
1.4.1.Factores que influyen en la demanda del producto y/o servicio.....	26
1.4.2.Cantidad total que se demanda actualmente del producto y/o servicio.	29
1.4.3.Supuestos y proyección de la demanda del producto y/o servicio	30
1.5. Estudio de la oferta actual producto y/o servicio.....	30
1.5.1.Principales competidores nacionales y extranjeros	30
1.5.1.1. Características de la oferta de los competidores.....	31
1.5.1.6. Precios de la competencia (por unidad física de venta pertinente).....	32
1.5.1.7. Descripción de la capacidad instalada y cantidad total ofertada por los competidores (si es posible se pueden exhibir datos sobre la capacidad en uso y ociosa)	32
1.5.1.8. Supuestos y proyección del comportamiento de los competidores	33
1.5.2.Estrategia Comercial de los competidores (Perfil estratégico de los competidores).....	34
1.5.2.1. Política de precios	34
1.5.2.2. Negociación con proveedores	34

1.5.2.3. Negociación con clientes.....	35
1.5.2.4. Promoción y propaganda	36
1.5.2.5. Tecnología	37
1.5.2.6. Transporte	39
1.5.2.7. Canales de distribución.	39
1.6. Oferta del proyecto	40
1.6.1. Cálculo de la demanda total insatisfecha actual	40
1.6.2. Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha	41
1.6.3. Supuestos y proyección de la demanda o demanda insatisfecha que atenderá el proyecto.....	41
1.7. Análisis de los riesgos comerciales del proyecto.....	41
1.8. Estrategia del proyecto (perfil competitivo)	43
1.8.1. FODA	43
1.8.2. Política de precios	44
1.8.3. Negociación con proveedores.....	44
1.8.4. Negociación con clientes.....	45
1.8.5. Promoción y propaganda.....	45
1.8.6. Transporte.....	46
1.8.7. Canales de distribución	46
1.8.8. Análisis comparativo de la estrategia adoptada para el proyecto frente a las estrategias de los competidores	47
1.9. Conclusiones sobre la viabilidad comercial	48
2. ESTUDIO TÉCNICO	49
2.1. Proceso de producción (bienes) y/o servucción (servicios) y distribución de planta.....	49
2.1.1. Balance de equipos y elección de la tecnología para el proceso de producción y/o servucción	50
2.1.2. Descripción del proceso productivo y/o de servicio.....	51
2.1.2.1. Diagrama de operaciones del proceso (DOP) y Diagrama de análisis del proceso (DAP).....	51
2.1.2.2. Cálculo de las áreas requeridas para el proceso de producción (método de Guerchet) 53	
2.1.2.3. Diagrama de planta.....	54
2.1.3. Capacidad instalada en uso y ociosa del sistema de producción durante el horizonte de evaluación	55
2.2. Balance de obras físicas	56
2.3. Balance de personal para el proceso productivo	57
2.4. Balance de insumos para el proceso productivo	57

2.5. Disponibilidad de insumos y gestión de inventarios	58
2.5.1. Análisis estratégico de la disponibilidad de insumos	58
2.5.2. Gestión de inventarios de los insumos más importantes	59
2.5.3. Gestión de inventarios de los productos en proceso y del producto terminado	59
2.6. Proceso de gestión de la calidad en todos los procesos del negocio....	60
2.6.1. Planificación de la calidad	60
2.6.2. Aseguramiento de la calidad	60
2.6.3. Control de la calidad	61
2.7. Análisis de la localización del proyecto.....	61
2.8. Estudio del impacto ambiental	62
2.8.1. Impacto del proceso productivo, físico y biológico	62
2.8.2. Impacto social, cultural, económico, o en otros aspectos pertinentes ..	62
2.9. Análisis de los riesgos técnicos del proyecto.....	64
2.10. Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental.....	65
3. ESTUDIO ORGANIZATIVO, TRIBUTARIO Y LEGAL	66
3.1. Diseño organizacional.....	66
3.1.1. Misión, visión, valores.....	66
3.1.2. Objetivos estratégicos y procesos organizacionales principales del futuro negocio.....	66
3.1.3. Herramientas de gestión organizacional: modelo e indicadores	67
3.2. Aspectos legales y tributarios	70
3.2.1. Personería jurídica de la empresa.....	70
3.2.2. Régimen tributario que adoptará la empresa	71
3.3. Requerimiento y especificaciones de personal de gestión (incluye programas de desarrollo y gestión del personal)	72
3.4. Requerimiento de equipos y materiales para la labor administrativa.....	73
3.5. Instalación o implementación del futuro negocio (de la empresa)	75
3.5.1. Planificación de la ejecución	75
3.5.1.1. Plazo y cronograma de implementación del negocio (Carta Gantt).....	75
3.5.1.2. Diagrama PERT para la implementación del negocio.....	76
3.5.2. Organización de la implementación	78
3.5.2.1. Organización requerida para la ejecución o implementación del negocio 78	
3.5.2.2. Gestión de la ejecución o implementación del negocio.....	78
3.6. Análisis de los riesgos organizacionales, legales y tributarios	79
3 4. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	81

4.1. Supuestos para la formulación de los presupuestos y proyecciones....	81
4.1.1.Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear.....	81
4.1.2.Precios, cantidad a producir y a vender por el proyecto.....	81
4.1.2.1. Aspectos tributarios y legales.....	81
4.1.2.2. Políticas de ventas y cobranzas.....	82
4.1.2.3. Políticas de gestión de inventarios.....	82
4.1.3.Compras.....	83
Presupuesto anual de compra hasta el año 5 del Proyecto según el escenario conservador.....	83
4.1.4.Presupuestos de gastos administrativos.....	84
4.1.5.Presupuestos de gastos de ventas.....	84
85	
4.1.6.Inversiones.....	86
4.1.6.1. Inversión fija.....	86
4.1.6.2. Inversión intangible.....	86
4.1.6.3. Capital de Trabajo (método aplicado y presupuesto).....	87
4.1.7.Análisis del valor residual del proyecto.....	87
4.2. Estados financieros proyectados.....	88
4.2.1. Balance General.....	88
4.2.2.Estado de Pérdidas y Ganancias.....	88
4.3. Identificación y evaluación de alternativas de financiamiento (flujo de financiamiento neto).....	88
4.4. Análisis del costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente	90
90	
4.5. Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad.....	93
4.5.1. Flujo de caja para el análisis de la inversión (flujo de caja libre) y flujo de caja financiero (separando las decisiones de inversión y de financiamiento).....	93
93	
4.5.2. Análisis de la rentabilidad de la inversión, costo del financiamiento y de la rentabilidad de los accionistas: curso de acción a tomar.....	93
4.6. Análisis integrado de los riesgos para el futuro negocio.....	95
4.6.1. Identificación de los riesgos del proyecto.....	95
4.6.2. Análisis cualitativo de los riesgos.....	99
4.6.3. Análisis cuantitativo de los riesgos.....	101
4.6.4. Planificación de la respuesta a los riesgos (rediseño estratégico después del análisis cuantitativo de los riesgos).....	107
4.6.5. Plan de seguimiento y control de los riesgos.....	108
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO GLOBAL.....	110

5.2. Recomendaciones.....	110
6. BIBLIOGRAFÍA.....	111



Ficha técnica

Nombre Comercial del producto		Ready to Gin	
Tipo de Producto		Alcopop	
Fotografía		Descripción del producto	
		Insumos	Gin Pulpa de Fruta (Jarabe) Agua Tónica
		Tamaño	Altura: 13 cm Diámetro: 7 cm
		Capacidad	325 ml
		Información Adicional	Copa 100% reciclable Plástico Resistente y reutilizable
Precio Referencial		S/. 9.50	
Método de Producción		Mezcla de Insumos	
Equipos Requeridos		Reactor Proporcionador de agua y jarabe Máquina Selladora y etiquetadora Máquina embotelladora Carretilla Elevadora	

SCIENTIA ET PRAXIS

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo, elaborado por 5 alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad de Lima para el curso de Evaluación de Proyectos, evalúa la viabilidad comercial, técnica, legal y financiera de implementar un proyecto para la elaboración de una bebida lista para tomar en base a Gin.

En el estudio de mercado, consideramos que nuestro mercado objetivo es hombres y mujeres entre 18 y 35 años de edad con nivel socioeconómico A y B1 según los datos de la Asociación Peruana de Empresas e Investigación de Mercados (APEIM) para el 2017. Esta elección de mercado objetivo se basa en que el sector elegido mayormente tiene el perfil que necesitamos como posible consumidor de nuestro Ready to Gin, ya que consume bebidas alcohólicas, va a reuniones sociales, fiestas, bares, le gusta el Gin tonic, va a la playa, es socialmente activo, tiene un estilo de vida sofisticado y busca estar a la moda.

Este producto, dentro del rubro de alcopops, es novedoso por el hecho que no existe aún una bebida lista para tomar en base a gin en el mercado, mas sí existe en base a pisco o vodka, elaborado por nuestros posibles futuros competidores directos. Para el cálculo de la demanda insatisfecha recurrimos a utilizar el sistema propuesto por Jeffrey L. Pope en su libro "Investigación de mercados, guía maestra para el profesional". Pope propone colocarle una ponderación a cada una de las escalas de intención de compra que se ha podido recolectar a través de nuestras encuestas. A través de estas también pudimos identificar que nuestro producto tiene mucha más fortaleza en términos de consumo en el público femenino, tendencia que es similar con las demás bebidas ready to drinks en base a algún tipo de alcohol.

Hemos identificado que los principales competidores son 4: Piscano, Wasska, Chilcano bar y Smirnoff ice, ellos respaldan su producto en la calidad de los insumos, principalmente en la marca de alcohol que utilizan. Para poder competir con estas marcas, respaldaremos nuestro producto utilizando el Gin Bombay Sapphire que es conocido por su calidad, lo cual hace más viable la venta de nuestro producto dentro de los sectores los cuales nos estamos enfocando. Además, el valor agregado que estamos optando es el de usar un envase en forma de copa que fue ganadora en el famoso programa de Estado Unidos "Shark Tank" llamado zips. Este es una copa de un plástico duradera que puede ser reutilizable, y por el hecho que tendremos tres tipos de sabores diferentes, las copas tendrán colores diferentes atractivos para los clientes, incentivando la colección de estas mismas.

En el estudio técnico determinamos que para nuestro proceso de producción tercerizaremos la elaboración de las copas y tendremos una planta encargada de la elaboración y mezclado de la bebida en sí, desde transformar las pulpas de las diferentes frutas en jarabe hasta el sellado y etiquetado de las copas. Se prevee una inversión en máquinas de S/. 372300, que incluye dos reactores, dos proporcionadores de agua y jarabe, una sala de jarabes, dos cámaras frigoríficas industriales, cuatro máquinas selladores y etiquetadoras, cinco máquinas embotelladoras y seis carretillas elevadoras.

Para la gestión de inventarios, después de haber contactado a todos los proveedores de las pulpas de frutas, éstas pasarán por un control de calidad debido a que, como se mencionó anteriormente, es un producto estacional y debemos rodearnos de varios proveedores ya que puede que no siempre tengan disponibilidad de las frutas. Si bien la pulpa de fruta se puede congelar por largo tiempo, creemos que la mejor opción es utilizar el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), como precaución para

evitar que el insumo de eche a perder. Asimismo, este mismo método se utilizará para el gin. Por el contrario, para el agua tónica se utilizará el método de *Just in Time*, con el fin de reducir nuestros niveles de inventarios y obtener la mercadería unos días antes de la producción. En este caso, aplicar método es posible ya que nuestro proveedor (Backus) cuenta con gran disponibilidad del producto y un amplio canal de distribución, pudiendo satisfacer nuestro pedido en pocos días. Para poder utilizar este método de una manera segura y eficaz habrá que fortalecer la relación con Backus, para tener confianza en que el proveedor cumplirá con el pedido a tiempo.

El precio de venta inicial sería de S/. 9.50 por los primeros tres meses, según los datos que nos proporcionaron nuestros encuestados, en este tiempo el producto se hará conocido utilizando estrategias de penetración de mercado como promociones de packs, publicidades por redes sociales, ubicaciones estratégicas en los puntos de venta para que el consumidor pueda ver el producto fácilmente, entre otras, y así aumentar la participación de mercado. Una vez que "Ready to Gin" sea una marca reconocida por el público objetivo, en aproximadamente 3 meses se aumentará el precio del producto a S/. 9.80 por 3 meses más para aumentar el margen de ganancia. Cuando el producto cumpla 6 meses en el mercado, el precio aumentará a S/. 10, se mantendrá en este precio por lo menos 1 año. Luego de ello, dependiendo el volumen de ventas o variables en el mercado como puede ser la competencia, poder de negociación de proveedores, la idea es aumentar el precio hasta llegar a los S/. 12, que creemos que es un precio aceptable ya que el producto tendría más de 2 años en el mercado, para ese entonces se espera que los consumidores estén fidelizados y la marca sea reconocida por el público objetivo.

Según los resultados obtenidos en las encuestas nuestros consumidores se encuentran ubicados principalmente en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, La Molina y Miraflores. Por lo tanto, nuestra fábrica debería estar ubicada en un lugar céntrico entre los distritos antes mencionados. Es por esto que se escogió el distrito de Ate que además de encontrarse en un punto estratégico para la empresa que distribuirá de nuestro producto, el metro cuadrado en dicho distrito es más barato en comparación a los alrededores. Alquilaremos un local industrial de 600 m², tamaño que consideramos adecuado a partir del cálculo de requerimiento de espacio para nuestra maquinaria y para nuestras diferentes áreas dentro del rubro administrativo. En el tema del personal requerido, hemos identificado que necesitamos 3 gerentes, uno general y finanzas, otro de logística y operaciones, y otro de ventas y marketing. Además, necesitamos una secretaria, un supervisor de planta y 12 operarios.

Finalmente, en el estudio financiero, consideramos un plazo de análisis de 5 años para los flujos, mismo periodo por el que nos financiamos a través de un préstamo bancario. Trabajaremos desde un principio en moneda nacional, el sol, por lo que no tenemos inicialmente que preocuparnos por las variaciones del tipo de cambio. La inversión inicial requerida es de 25500000 soles, y será repartida en un 40% deuda y 60% por aporte de accionistas, el cual a través de un proceso de cálculo de CAPM y considerando los datos actuales de tributación, tenemos un costo promedio ponderado de capital de 5.64%. En base a esta tasa calculada y a los flujos que se basan en los supuestos que son desarrollados a través de todo el trabajo, el valor presente neto del proyecto es de 48574987 soles y una tasa interna de retorno de 38% con respecto a los flujos de caja libre. Por otro lado, los principales riesgos identificados son los precios establecidos en nuestra política, sobre todo el precio del último año que es el más elevado. A estos se le suman los riesgos de la cantidad posible a vender y la demanda inicial calculada, por lo que se ha desarrollado una planificación para controlar estos riesgos. Es por esto que, en base a todos los diferentes estudios realizados, consideramos que nuestro proyecto sí es viable.

1. Estudio de mercado

1.1. Bienes y servicios del proyecto

1.1.1. Descripción del producto y/o servicio

Nuestro producto es una bebida alcohólica a base de *gin tonic* lista para beber en una presentación original reciclable de 325 ml con una graduación alcohólica de 6°. Los sabores propuestos son a base de frutas y hojas oriundas del Perú, entre estos están: frutos del bosque, tumbo/maracuyá/mandarina y limón/menta.

Se busca adaptar la idea de los *zipz*, copa de plástico resistente, reutilizable y práctica que permitirá degustar nuestro producto cómodamente y acorde a la manera clásica de beber *gin tonic* en cualquier lugar. Este producto tiene la finalidad de brindarle al consumidor la posibilidad de beber *gin tonic* y pasar un buen rato sin la necesidad de comprar todos los ingredientes ni perder tiempo en la preparación.



1.1.2. Aspectos arancelarios del producto

Se evaluaron tres opciones para la compra del Gin, estas fueron la importación y la compra directa a un importador en territorio nacional

En primer lugar, para la importación del Gin se debe considerar la partida arancelaria: 2208500000. Los gravámenes para este tipo de bebida alcohólica son los siguientes:

TIPO DE PRODUCTO:	03 -GRADO ALCOHÓLICO MAYOR DE 20°	DS.167-2013- EF-LEY 29666- IGV 20.02.11
--------------------------	--	---

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	Detalle
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Específicos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	1.75%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	(*)

Asimismo, deberíamos contactarnos con un fabricante de Gin que vende a un precio cercano al de costo y encargarnos de gestionar todos los trámites aduaneros. Una vez en el puerto, encargarnos de la desestiba del producto y del transporte hacia el almacén, que, considerando la opción de importar, debería contar con mayor capacidad pues para que resulte rentable se pedirán lotes más grandes.

En segundo lugar, la opción de comprar a un importador peruano es más viable debido a que ahorramos tiempos de trámites arancelarios, obteniendo el producto de una manera más rápida y directa a un precio aceptable, teniendo la opción de establecer una relación a largo plazo con descuentos por volumen.

Cómo última opción, evaluamos la posibilidad de comprar un Gin Premium Nacional de gran calidad, Gin'Ca, reconocido en el 2015 como el mejor destilado peruano (no pisco). Sin embargo, solo se vende en algunas licorerías exclusivas de Lima y principal actividad es la exportación y al ser un Gin Premium el precio es más elevado que algunas de las marcas de Gin más reconocidas internacionalmente.

1.1.3. Identificación de bienes sustitutos y complementarios según ocasión de consumo

El bien, al ser una bebida lista para tomar elaborado en base a gin, puede analizarse desde diferentes puntos de vista. El gin de por sí es un trago que se estila su consumo en un “estilo de vida elevado”, ya que adquirir una buena botella, en promedio, es más caro que otros licores como el vodka y el pisco. Es por esto que al analizar los posibles bienes sustitutos se reduce la posibilidad de encontrar opciones, ya que el gusto que produce este licor es muy diferente a otros. Sin embargo, si se hace un análisis más abierto, los licores denominados “blancos”, serían sustitutos el vodka y el pisco por encima de los demás.

Por otro lado, dentro del sector de bebidas “ready to drink”, los sustitutos identificados serían el Piscano de Tabernero, Smirnoff Ice, Wasska y Chilcano Bar. Estos productos, al ser preparados listos para tomar, tendrían un parecido en lo que respecta el perfil de consumidor, ya que la combinación de la bebida alcohólica con ciertos sabores, es la principal característica de esta clase de productos. Sin embargo, el consumidor se inclinaría por uno de estos productos

por la calidad del tipo de licor empleado y los sabores que tenga, además del tipo de presentación, que en nuestro caso es el factor diferencial.

En el caso de los bienes complementarios, sí es relevante separarlo según ocasión de consumo. Las bebidas ready to drink son una opción rápida para los previos de una fiesta, para la playa y reuniones tanto de amigos como de la familia. En el caso de los previos de una fiesta, un bien complementario que se ve mucho es el cigarrillo, además de una buena música. En el caso de la playa, un bien complementario también sería el cigarrillo, además de algún piqueo que siempre se estila para poder pasar un buen día soleado.

Finalmente, en el caso de reuniones, los bienes complementarios, además del cigarrillo, sería la música y alguna comida, señalando la parrilla como una de las más típicas. Cabe resaltar que el uso del “ready to gin” casi siempre es en un contexto social, para pasar un buen rato con los amigos y la familia, es por eso que los bienes complementarios se relacionan mucho.

1.2. Antecedentes y aspectos metodológicos

1.2.1. Detección, selección e identificación de las oportunidades que dan origen al proyecto, aplicación de técnicas de creatividad

En primer lugar, se realizó el procedimiento SCAMPER como lluvia de ideas para tomar una decisión respecto al producto que se pretendía ofrecer.

Sustituir:

Nuestro producto sustituye la preparación y adquisición de los distintos ingredientes que componen un clásico trago del gin tonic por una bebida lista para tomar y refrigerada. Además, sustituye las bebidas listas para tomar ya conocidas en el mercado como Piscano (pisco) y Smirnoff Ice (vodka) por gin, un trago que es muy popular actualmente para jóvenes.

Combinar:

Esta bebida nace de la combinación de gin con frutos oriundos del Perú como tumbo, mandarina, maracuyá, arándanos, menta, entre otros, y agua tónica, lo que lo convierte en una bebida lista para tomar. Además, el envase del producto es una copa muy atractiva y eco amigable.

Adaptar:

Adaptar los frutos peruanos en la preparación de un buen trago de gin tonic

Modificar:

Modificamos el clásico envase de los Ready to drink (botella de vidrio) y presentamos nuestro producto en forma de copa, para que sea más atractivo para los consumidores.

Poner otros usos:

El envase del Ready to Gin es de un plástico súper resistente en forma de copa que les permitirá a los consumidores volver a utilizarlo.

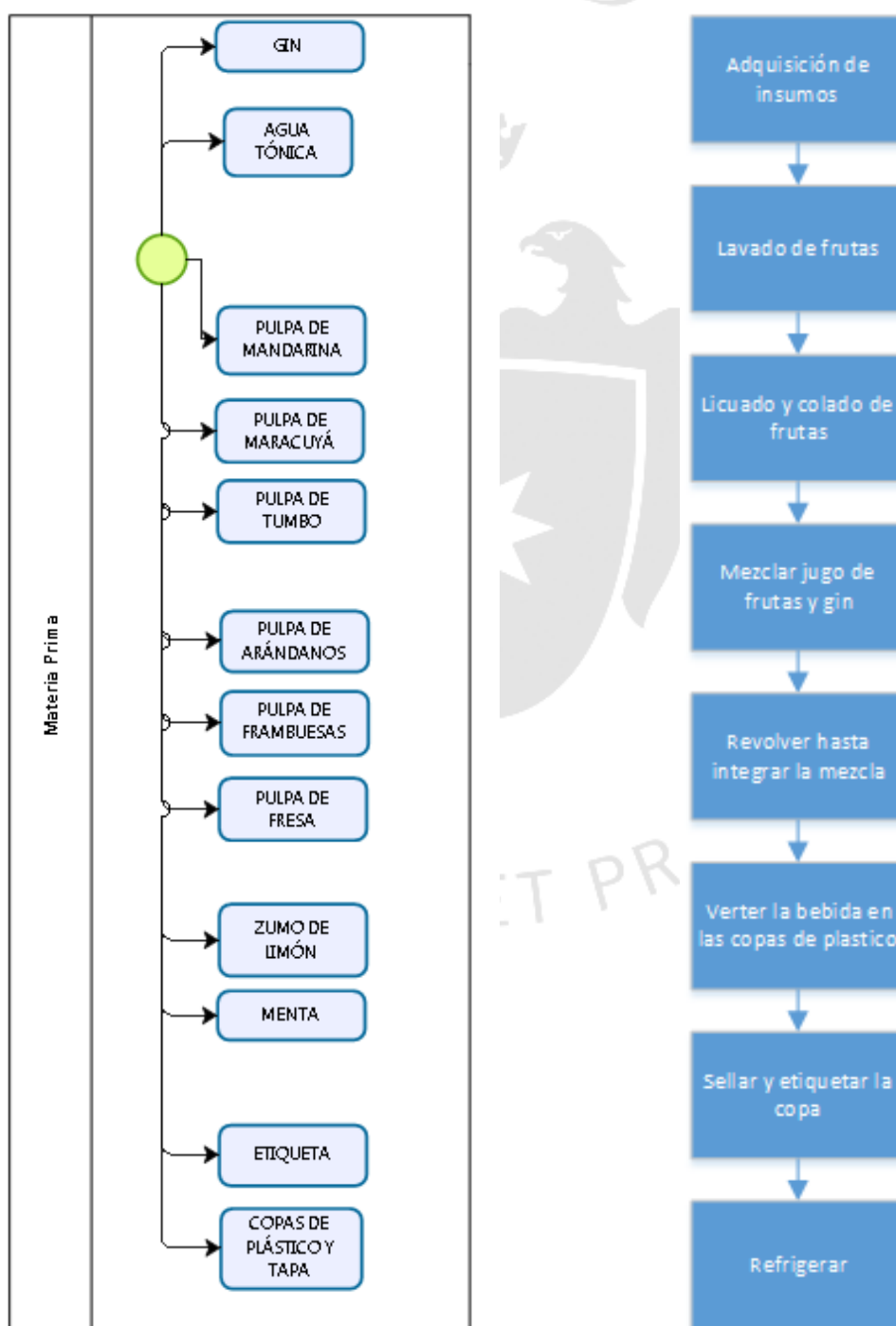
Eliminar:

Con este producto buscamos eliminar el tiempo que se requeriría para la preparación del gin tonic. Ahorrándole tiempo a los consumidores y brindándoles una bebida lista para tomar en cualquier momento.

Reorganizar:

Reorganizar la forma de vender el gin, en lugar de vender y utilizar todos los insumos por separado, se venderá la bebida ya preparada y listo para tomar.

1.2.2. Mapa de ubicación del producto en la cadena productiva del sector o mapa de ubicación del servicio en la cadena o conjunto de servicios del mercado objetivo



1.2.3. Breve descripción de la cadena de suministro de un negocio similar

En la producción de bebidas ready to drink se utiliza una cadena de suministro similar a la siguiente:

La cadena de suministro parte de los proveedores, quienes les brindan a las empresas todos los insumos necesarios para la elaboración de las bebidas como por ejemplo la bebida alcohólica (pisco, vodka, entre otros), frutas o saborizantes, Ginger ale, bebidas gasificadas, preservantes, azúcar.

Luego, una vez que todos los ingredientes llegan a la fábrica, estos pasan por un proceso en el cual se combinan creando la mezcla perfecta de ready to drink. Finalmente la bebida es envasada y es sellada para su posterior distribución a los supermercados, bodegas, etc.



1.2.4. Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado

(Ver anexo 1)

1.3. Mercado Objetivo

1.3.1. Segmentación del mercado usando herramientas estadísticas avanzadas

Se tomaron datos de APEIM (Asociación Peruana de Empresas e Investigación de Mercados) para el 2017.

Segmentamos al público según las siguientes variables:

- Demográficas: hombres y mujeres entre 18 y 35 años de edad.
- Nivel Socioeconómico: personas de nivel socioeconómico A y B1, creemos que son estos los que tienen la disposición a pagar por la calidad de nuestro producto. El producto está dirigido a personas entre los 18 y 35 años de edad. Para determinar la demanda potencial, se utilizó la estructura de edades para cada nivel socioeconómico, obtenido de APEIM:

Edades	A	B
18 – 25	9.20%	13.70%
26 – 30	6.70%	7.50%
31 – 35	8.10%	6.90%
Personas en el rango de edad objetivo	24.00%	28.10%

Debido a que nuestro producto está dirigido al segmento B1, tuvimos que sacar el porcentaje dividiendo entre el total del segmento B.

Total B1	8.90%	% B1 en B	36.33%
Total B2	15.60%	% B2 en B	63.67%
Total B	24.50%		

Finalmente, considerando que en Lima Metropolitana hay 10,190,922 personas, la demanda potencial de nuestro producto son 362,480 personas de los niveles A y B1, que tienen entre 18 y 35 años de edad.

Edades	A1 + A2	B1 + B2
18 - 25	41,252.85	342,058.30
26 - 30	30,042.84	187,258.19
31 - 35	36,320.45	172,277.54
Total	107,616.14	701,594.03

	A1 + A2	B1
Total	107,616.14	254,864.77

TOTAL PÚBLICO OBJETIVO	362481
-------------------------------	--------

Cálculo del tamaño de la muestra:

Fórmula:

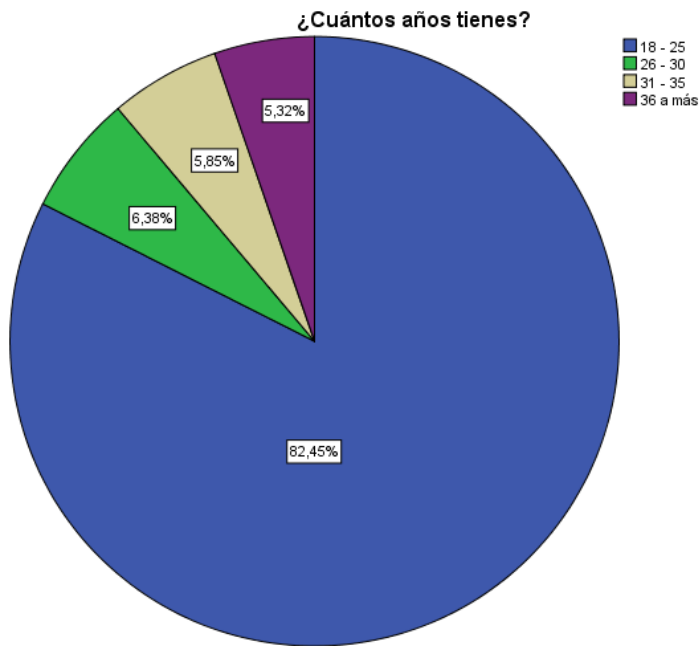
$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Cálculo	
Nivel de Confianza	93%
Abscisa	1.81
Tamaño de Población	362481
Probabilidad	50%
Error	7%
Tamaño de Muestra	167.07

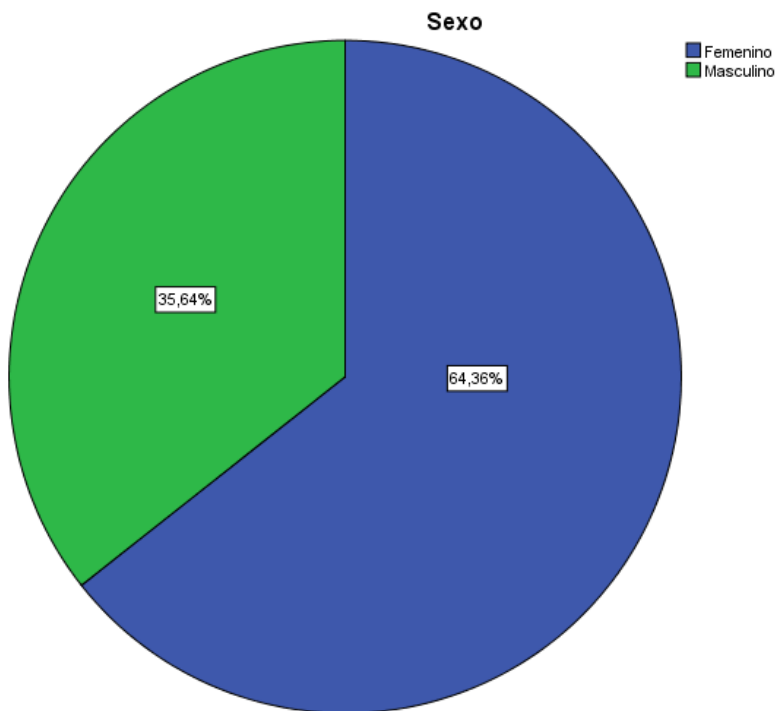
Con un margen de error del 7% y un nivel de confianza del 93%, realizaremos 168 encuestas.

Resultados de la encuesta

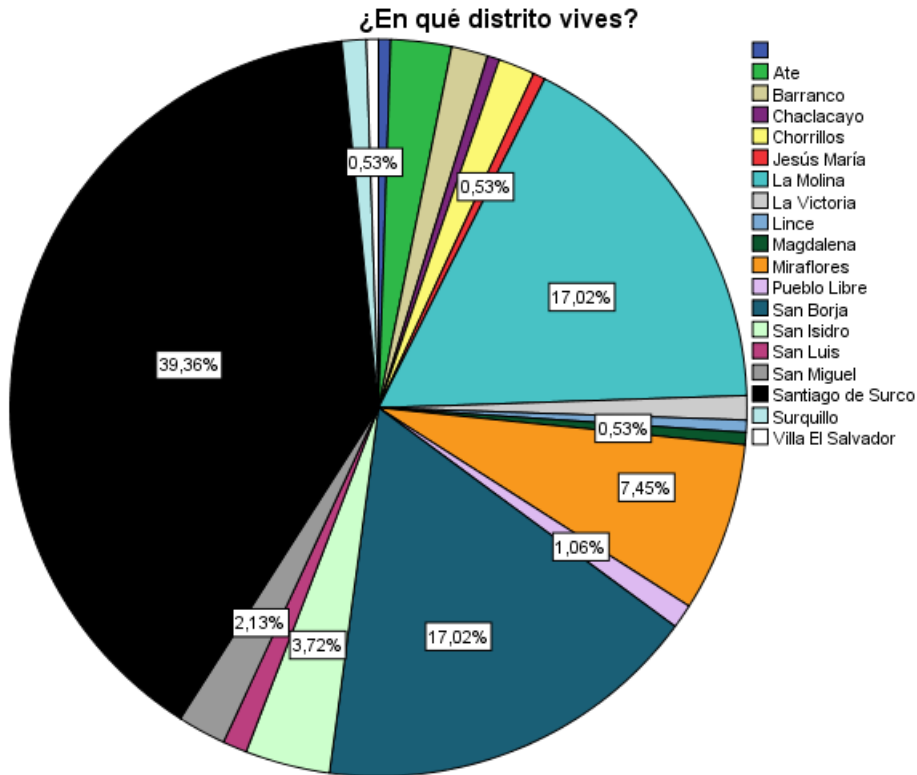
Realizamos 188 encuestas. A continuación, se presentará los resultados:



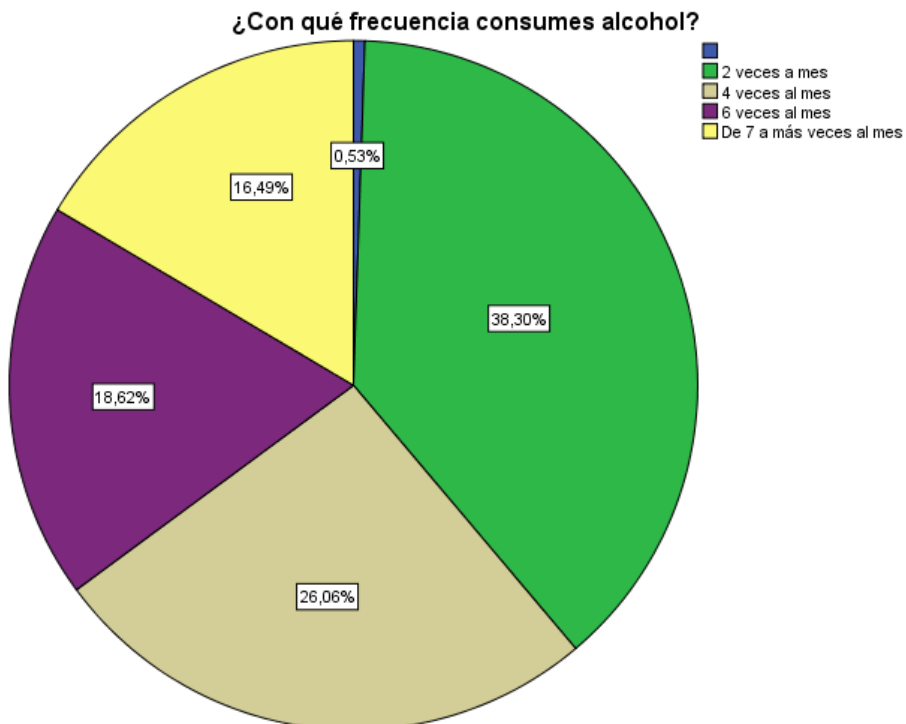
Nuestros consumidores potenciales tienen entre 18 y 35 años, edades que tienen el 94.68% de nuestros encuestados, donde el rango de 18 a 25 años es el predomina.



Nuestro público objetivo está conformado tanto por hombres y mujeres, donde estas últimas tienen una mayor presencia dentro de nuestros encuestados.

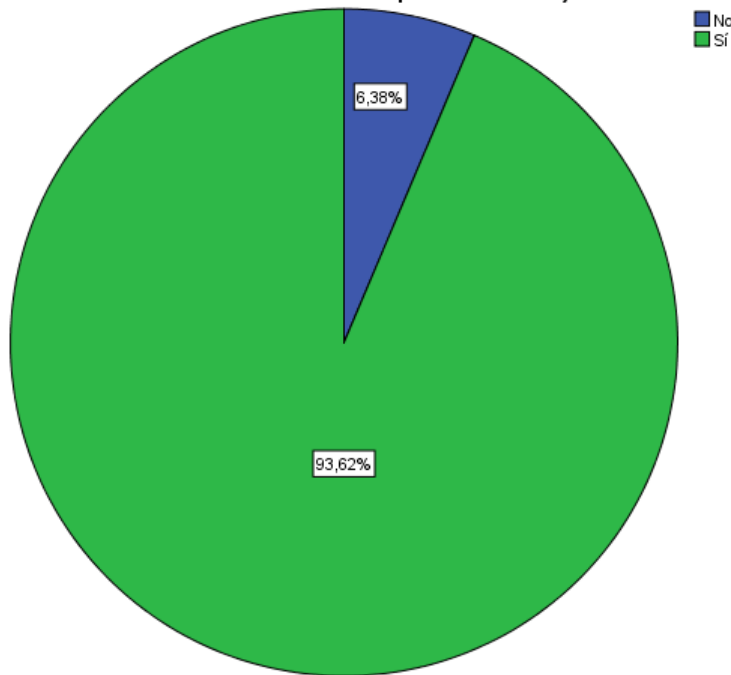


Nuestros consumidores están concentrados principalmente en Santiago de Surco, San Borja, La Molina y Miraflores. Esto se debe al nivel socioeconómico que hemos elegido para nuestro público objetivo, los cuales se concentran en estos distritos; no obstante, no nos centraremos sólo en estos.



La frecuencia que es más representativa en nuestros encuestados en consumo de alcohol es de 2 veces al mes, con un 38.30% de representatividad.

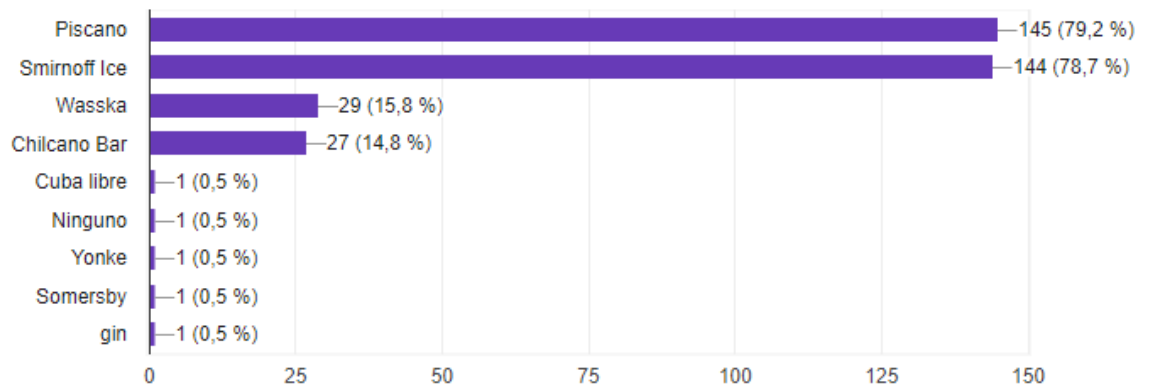
¿Has consumido alguna bebida ready to drink? (Bebida alcohólica pre elaborada lista para consumir)



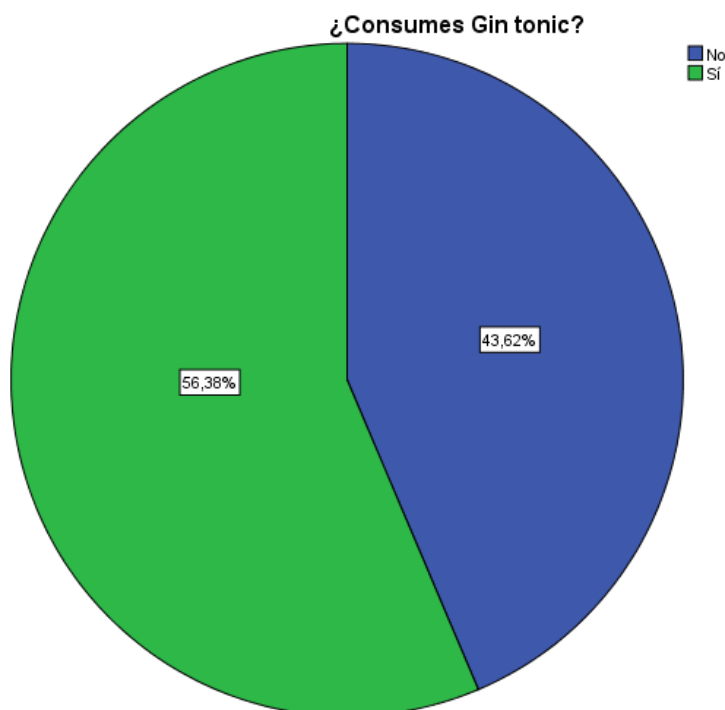
La gran mayoría ha probado alguna bebida del grupo en el cual nuestro producto pertenecería, una gran mayoría de 93.62% que nos indica que no es un sector desconocido por la población.

¿Cuales de estos ready to drink has consumido?

183 respuestas



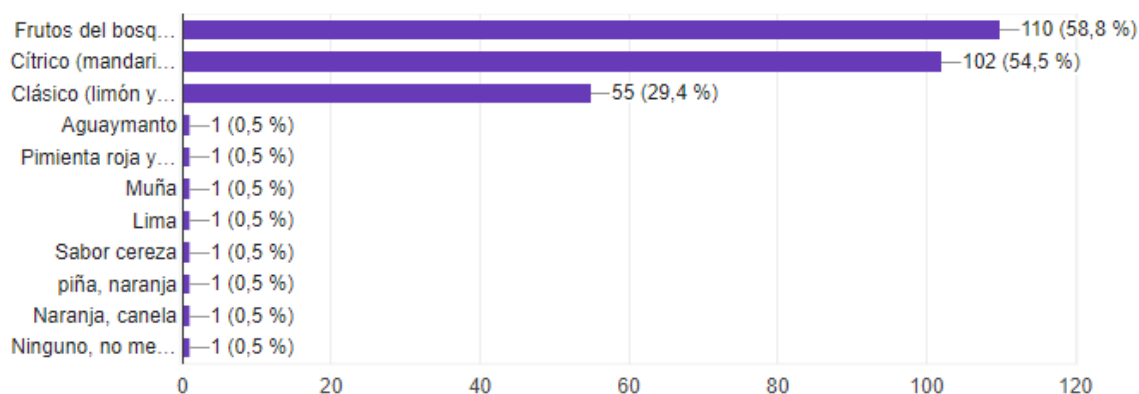
Con esta pregunta se identifica a nuestra posible competencia y qué tan conocido son cada una, siendo Piscano y Smirnoff Ice las que lideran llevándose gran parte del pastel.



Más de la mitad de nuestros encuestados consume gin, el alcohol que va a ser base para la elaboración de nuestro producto. Esto tiene que ver mucho con la capacidad adquisitiva de cada uno ya que este tipo de trago es en promedio más caro que los otros, pero dado que actualmente se está volviendo más popular, cada vez más personas lo prueban.

¿Cuales de estos sabores te gustan para nuestro producto?

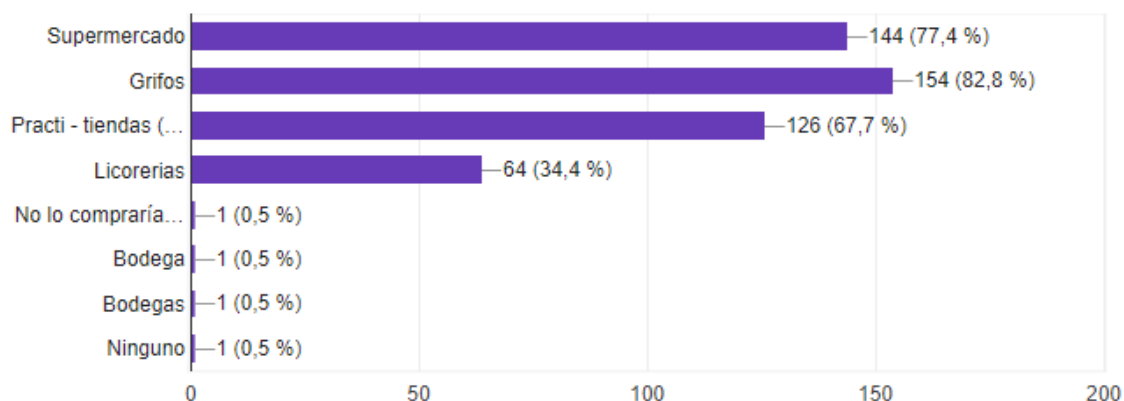
187 respuestas



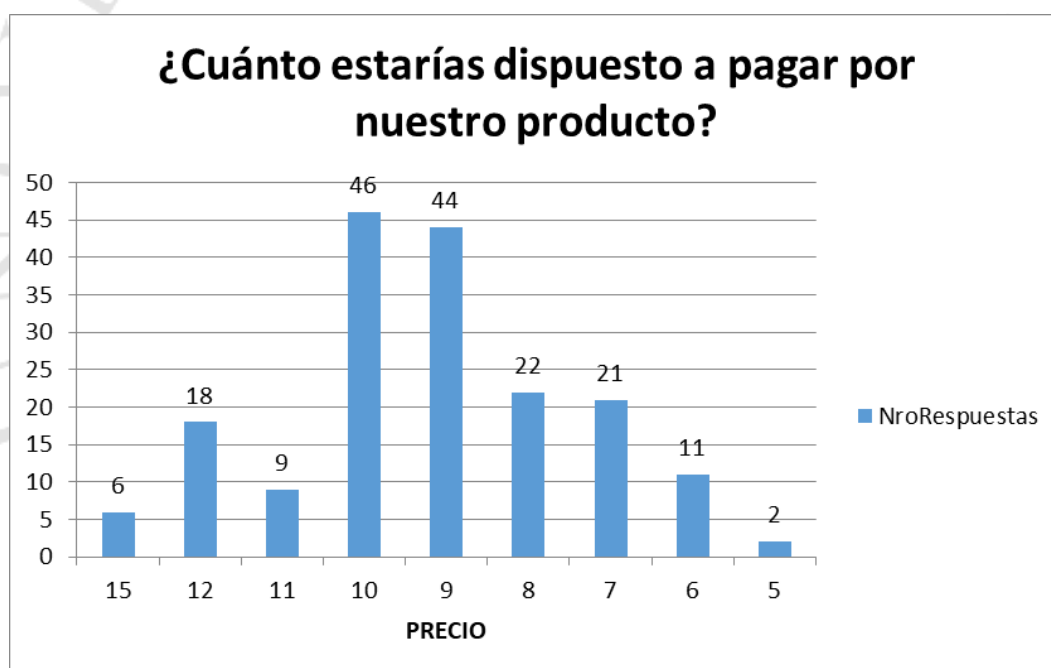
Los encuestados mostraron su preferencia por lo sabores de frutos del bosque (fresa, frambuesa y arándanos) y cítrico (mandarina, tumbo y maracuyá) por encima de las otras opciones, representado en promedio el 56% de los votos.

¿En qué lugares te gustaría encontrar el producto?

186 respuestas

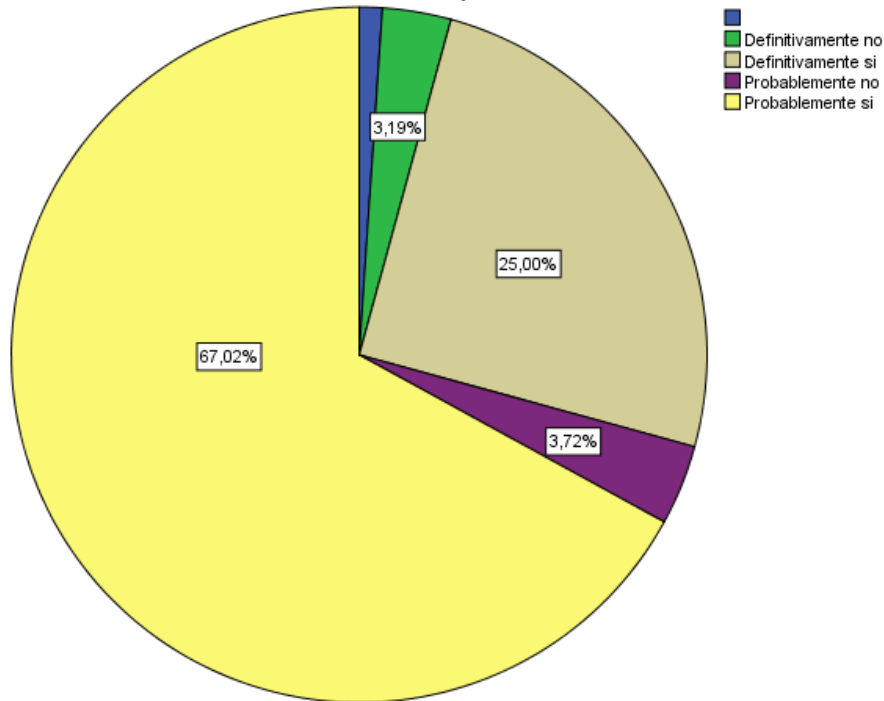


El público compraría nuestro producto preferentemente en grifos, con un 82,8% de recomendación para poder encontrarlo ahí; luego en supermercados con 77,4%.



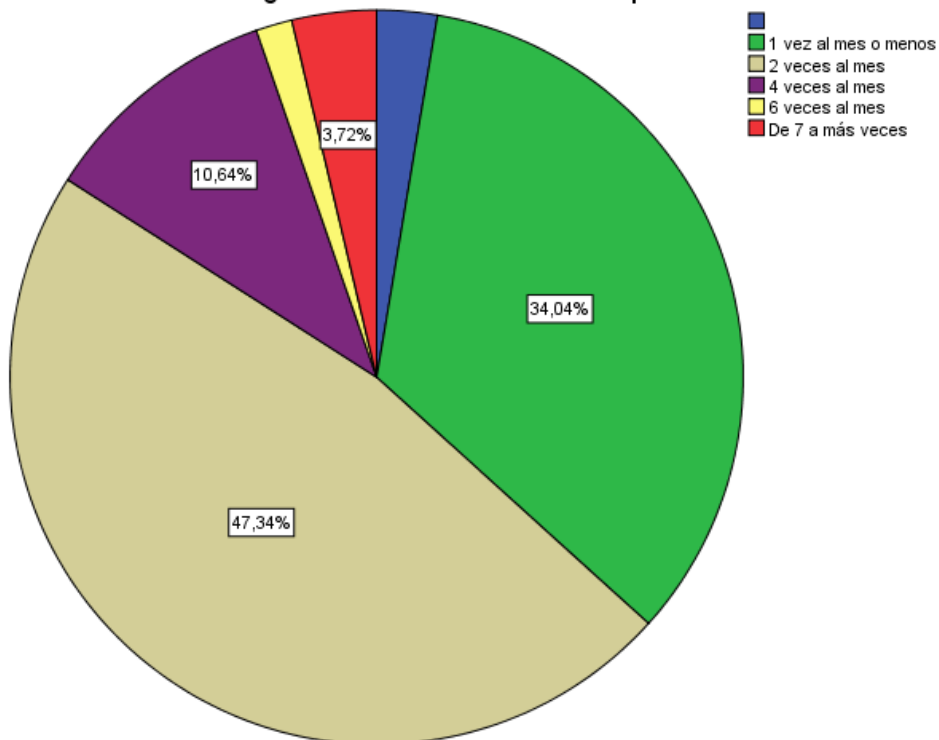
Esta pregunta sirve para estimar la demanda potencial de nuestro producto a partir del precio que estaría vendiéndose en el mercado, donde la mayoría de nuestros encuestados estarían dispuestos a pagar un sol por encima del promedio del precio de los productos de la competencia, el cual es 9 soles.

Considerando las características de nuestro producto, ¿Estarías dispuesto a comprarlo?



A través de una escala de Likert; que es fácil de aplicar, fácil de entender y fácil de construir; podemos graduar la opinión de nuestros encuestados.

¿Cuántas veces al mes lo comprarías?



Esta pregunta también sirve para estimar la demanda potencial de nuestro producto, donde hay una congruencia entre la pregunta que señala cuántas veces consumes alcohol con esta, dado que en ambas la respuesta más popular fue dos veces al mes.

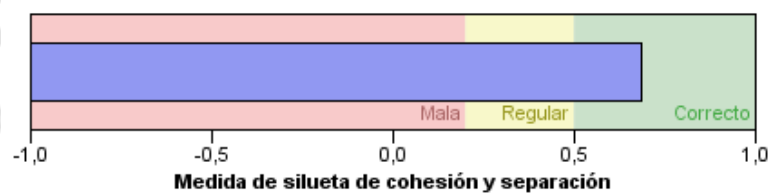
Análisis de conglomerados

Conglomerado 1:

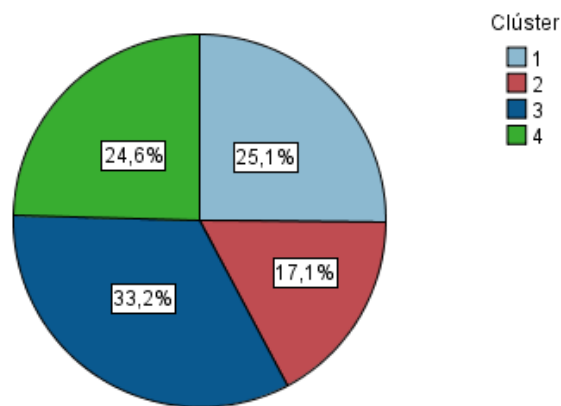
Resumen del modelo

Algoritmo	Bietápico
Entradas	3
Clústeres	4

Calidad de clúster



Tamaños de clúster



Tamaño del clúster más pequeño	32 (17,1%)
Tamaño del clúster más grande	62 (33,2%)
Cociente de tamaños: De clúster más grande a clúster más pequeño	1,94

Clústeres

Importancia de entrada (predictor)
 ■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Clúster	3	1	4	2
Etiqueta				
Descripción				
Tamaño	33,2% (62)	25,1% (47)	24,6% (46)	17,1% (32)
Entradas	¿Cuántos años tienes? 18 - 25 (100,0%)	¿Cuántos años tienes? 18 - 25 (100,0%)	¿Cuántos años tienes? 18 - 25 (100,0%)	¿Cuántos años tienes? 26 - 30 (34,4%)
	Sexo Femenino (100,0%)	Sexo Masculino (100,0%)	Sexo Femenino (100,0%)	Sexo Masculino (59,4%)
	¿Consumes Gin tonic? Sí (100,0%)	¿Consumes Gin tonic? Sí (59,6%)	¿Consumes Gin tonic? No (100,0%)	¿Consumes Gin tonic? Sí (50,0%)

Este grupo de conglomerados tienen una calidad correcta, donde las variables usadas han sido:

- ¿Cuántos años tienes?
- Sexo
- ¿Consumes Gin tonic?

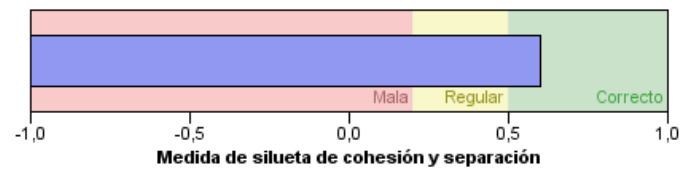
A partir de estas, se crearon 4 conglomerados, de los cuales el más grande ocupa el 33.2% del total de la muestra y la variable que se considera más importante es ¿cuántos años tienes? Estas variables fueron elegidas con el objetivo principalmente de segmentar el mercado de consumo del gin tonic, bebida que es base para nuestro producto, por lo que podemos identificar que el sexo predominante en consumo es el femenino sobre todo entre 18 y 25 años.

Conglomerado 2:

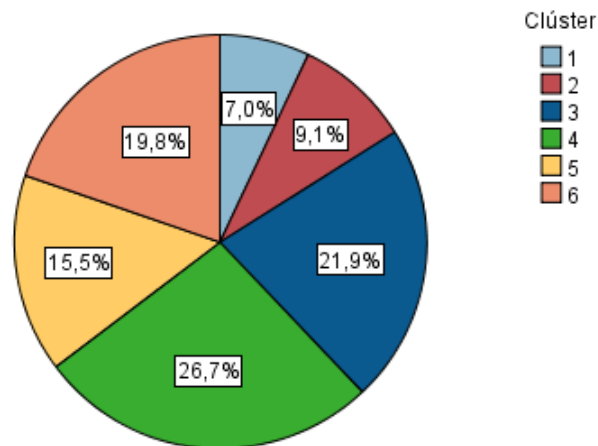
Resumen del modelo

Algoritmo	Bietápico
Entradas	3
Clústeres	6

Calidad de clúster



Tamaños de clúster



Tamaño del clúster más pequeño	13 (7%)
Tamaño del clúster más grande	50 (26,7%)
Cociente de tamaños: De clúster más grande a clúster más pequeño	3,85

Clústeres

Importancia de entrada (predictor)
 ■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Clúster	4	3	6	5	2	1
Etiqueta						
Descripción						
Tamaño	26,7% (50)	21,9% (41)	19,8% (37)	15,5% (29)	9,1% (17)	7,0% (13)
Entradas	Considerando las características de nuestro producto, ¿Están dispuestos a comprarlo? Probablemente si (100,0%)	Considerando las características de nuestro producto, ¿Están dispuestos a comprarlo? Definitivamente si (100,0%)	Considerando las características de nuestro producto, ¿Están dispuestos a comprarlo? Probablemente si (100,0%)	Considerando las características de nuestro producto, ¿Están dispuestos a comprarlo? Probablemente si (100,0%)	Considerando las características de nuestro producto, ¿Están dispuestos a comprarlo? Probablemente no (41,2%)	Considerando las características de nuestro producto, ¿Están dispuestos a comprarlo? Probablemente si (69,2%)
	¿Cuántas veces al mes lo comprarías? 2 veces al mes (100,0%)	¿Cuántas veces al mes lo comprarías? 2 veces al mes (46,3%)	¿Cuántas veces al mes lo comprarías? 2 veces al mes (51,4%)	¿Cuántas veces al mes lo comprarías? 1 vez al mes o menos (100,0%)	¿Cuántas veces al mes lo comprarías? 1 vez al mes o menos (100,0%)	¿Cuántas veces al mes lo comprarías? 4 veces al mes (61,5%)
	Sexo Femenino (100,0%)	Sexo Femenino (73,2%)	Sexo Masculino (100,0%)	Sexo Femenino (100,0%)	Sexo Masculino (58,8%)	Sexo Masculino (61,5%)

Este grupo de conglomerados tienen una calidad correcta también, un poco menor al anterior, donde las variables usadas han sido:

- ¿Estarías dispuesto a comprar nuestro producto?
- Sexo
- ¿Cuántas veces al mes lo comprarías?

A partir de estas, se crearon 6 conglomerados, de los cuales el más grande ocupa el 26.7% del total de la muestra y la variable que se considera más importante es ¿estarías dispuesto a comprar nuestro producto? Estas variables fueron elegidas con el objetivo principalmente de identificar la oportunidad de insertar nuestro producto en el mercado y entender, a su vez, la conducta de nuestros futuros clientes. En ese sentido, hay una congruencia con los resultados anteriores donde el sexo femenino serían nuestras compradoras potenciales y en su mayoría comprarían 2 veces al mes.

1.3.2. Perfil del consumidor de los segmentos a los cuales se dirigirá el negocio

Público Objetivo:

“Ready to Gin” va dirigido a hombres y mujeres de 18 a 35 años de edad, de los segmentos A y B1 que viven en Lima Metropolitana.

Perfil público objetivo:

- Bebe bebidas alcohólicas
- Va a reuniones sociales, fiestas, bares
- Le gusta el Gin tonic
- Va a la playa
- Socialmente activo
- Estilo de vida: sofisticados
- Buscan estar a la moda

1.4. Estudio de la demanda del producto y/o servicio

1.4.1. Factores que influyen en la demanda del producto y/o servicio

Productos sustitutos:

En el mercado peruano existen 4 bebidas alcohólicas ready to drink, sin embargo, ninguna está hecha a base de Gin, es por esto que nuestro producto de diferencia del de la competencia.

¿Cuales de estos ready to drink has consumido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	9	4,8	4,8	4,8
Chilcano Bar	2	1,1	1,1	5,9
Ninguno	1	,5	,5	6,4
Piscano	26	13,8	13,8	20,2
Piscano, Chilcano Bar	2	1,1	1,1	21,3
Piscano, Smirnoff Ice	75	39,9	39,9	61,2
Piscano, Smirnoff Ice, Chilcano Bar	15	8,0	8,0	69,1
Piscano, Smirnoff Ice, Wasska	14	7,4	7,4	76,6
Piscano, Smirnoff Ice, Wasska, Chilcano Bar	8	4,3	4,3	80,9
Piscano, Wasska	3	1,6	1,6	82,4
Smirnoff Ice	28	14,9	14,9	97,3
Smirnoff Ice, Cuba libre	1	,5	,5	97,9
Smirnoff Ice, Somersby	1	,5	,5	98,4
Smirnoff Ice, Wasska	1	,5	,5	98,9
Wasska	2	1,1	1,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Poder adquisitivo

Gran parte de nuestro público objetivo son jóvenes entre 18 y 25 años. Teniendo en cuenta que la compra de los insumos por separado para la elaboración de la bebida Gin tonic significa un gasto mucho mayor al de nuestro producto, muchos jóvenes optarán por adquirir la bebida ya preparada.

¿Cuántos años tienes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 - 25	155	82,4	82,4	82,4
	26 - 30	12	6,4	6,4	88,8
	31 - 35	11	5,9	5,9	94,7
	36 a más	10	5,3	5,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Frecuencia de consumo

Luego de realizar las encuestas obtuvimos los siguientes resultados respecto a la frecuencia de consumo de alcohol y cuantas personas consumen Gin:

- El 38.3% de los encuestado consumen alcohol 2 veces al mes, el 26.1% 4 veces al mes, el 18.6% 6 veces al mes y el 16.5% de 7 a más veces al mes. Esto nos indica que por lo menos se consume alcohol 2 veces al mes.
- El 53.4% de los encuestado consumen Gin.

Estos resultados nos indican que nuestro producto tendrá buena acogida en el mercado y una demanda constante.

¿Con qué frecuencia consumes alcohol?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	,5	,5	,5
	2 veces a mes	72	38,3	38,3	38,8
	4 veces al mes	49	26,1	26,1	64,9
	6 veces al mes	35	18,6	18,6	83,5
	De 7 a más veces al mes	31	16,5	16,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

¿Consumes Gin tonic?

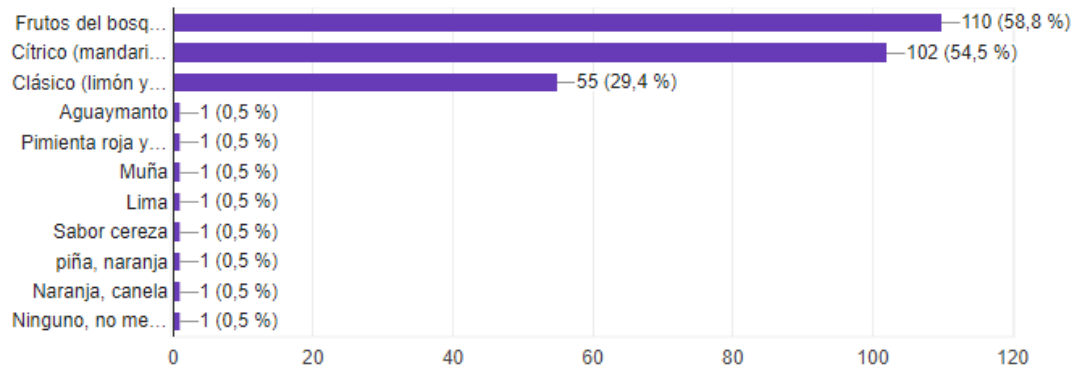
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	82	43,6	43,6	43,6
	Sí	106	56,4	56,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Preferencias del mercado:

En la encuesta se incluyó una pregunta para conocer qué sabores son los más atractivos para nuestro producto. El sabor más atractivo fue frutos del bosque con luego cítrico con y por último el sabor clásico.

¿Cuales de estos sabores te gustan para nuestro producto?

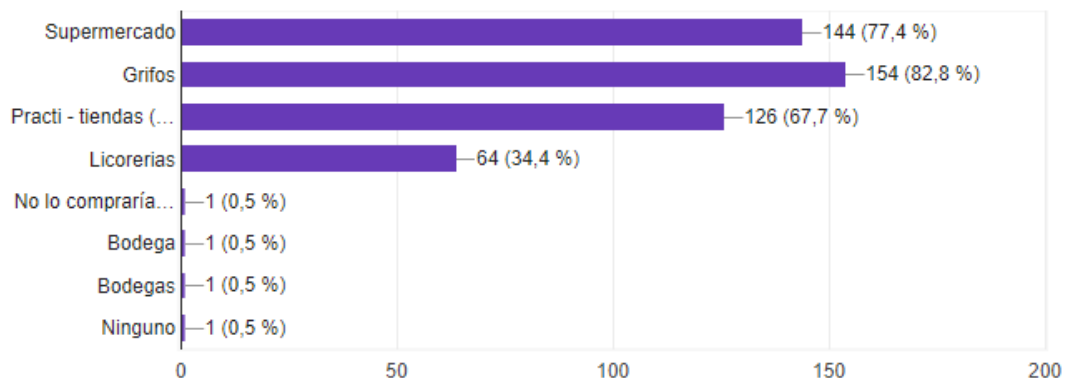
187 respuestas



Por otro lado, también se preguntó en qué establecimientos preferirían encontrar el producto, el lugar con más votos fue el grifo, luego supermercados, practi-tiendas y por último en licorerías.

¿En qué lugares te gustaría encontrar el producto?

186 respuestas



Evaluación de precios:

El promedio de precios de las bebidas ready to drink en nuestro país es de S/.9.00. Ready to Gin ingresara al mercado con un precio de apertura de S/.9.50 y luego, cuando nuestro producto sea más conocido y aceptado el precio se elevará

en un principio a S/.9.80, luego a S/.10.00 y si las condiciones se dan elevarlo inclusive a S/.12.00.

Se llegaron a estos precios por los resultados de los análisis cuantitativos obtenidos de las 188 personas que fueron encuestadas. El 25.4% respondió que estaría dispuesto a pagar S/.9.00 y el 25.4% S/.10.00, considerando además que alrededor del 17% estaría dispuesto a pagar por encima de S/10.00.

Teniendo en cuenta las características que diferencian a nuestro producto, y considerando que precio promedio de los productos de la competencia es de S/. 9, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por nuestro producto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5,0	2	1,1	1,1	1,1
	6,0	11	5,9	6,1	7,2
	7,0	17	9,0	9,4	16,6
	7,5	2	1,1	1,1	17,7
	8,0	21	11,2	11,6	29,3
	8,5	1	,5	,6	29,8
	9,0	46	24,5	25,4	55,2
	9,2	1	,5	,6	55,8
	10,0	46	24,5	25,4	81,2
	11,0	9	4,8	5,0	86,2
	12,0	18	9,6	9,9	96,1
	15,0	6	3,2	3,3	99,4
	20,0	1	,5	,6	100,0
	Total	181	96,3	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,7		
Total		188	100,0		

1.4.2. Cantidad total que se demanda actualmente del producto y/o servicio

Esta demanda se refiere a la población a la cual se puede dirigir el futuro negocio. Se estima a través de preguntas formuladas en la encuesta, sobre el consumo por unidad de tiempo; puede combinarse con datos provenientes de fuentes de información secundaria, como bases de datos, tales como Euromonitor, estudios de Apoyo, u otras fuentes.

Nuestro público objetivo es de 362,481 personas, el cual está conformado por la población perteneciente a los niveles socioeconómicos A Y B1 de Lima Metropolitana. Consideramos que el 41.56% de los encuestado consumen Gin y están dispuestos a comprar el producto. Además, se consideramos importante la frecuencia con la que se consumiría nuestro producto es por ello que en la encuesta de incluyó una pregunta con respecto a eso y se obtuvo que el 47.3% lo consumiría 2 veces al mes.

Público objetivo	362,480.90
% de personas que consumen Gin y estarían dispuesto a comprar el producto	41.56%
2 veces al mes	2.00
Al año	24.00
DEMANDA TOTAL	3,615,240.00

1.4.3. Supuestos y proyección de la demanda del producto y/o servicio

Los supuestos que utilizamos para proyectar la demanda fueron los siguientes:

- Se utilizó los resultados obtenidos en las encuestas, como por ejemplo la cantidad de personas que consumen Gin y la frecuencia de consumo.
- Teniendo en cuenta que en el mercado no existe un producto como el nuestro (a base de Gin), se consideró que el crecimiento guardaría relación con el PBI del país proyectado para los próximos años hasta el 2021.

	2018	2019	2020	2021
Población metropolitana Lima	3,615,240.00	3,796,002.00	3,985,802.10	4,185,092.21
Crecimiento PBI		5%	5%	5%
Probabilidad de aceptación	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
Demanda proyectada total	903,810.00	949,000.50	996,450.53	1,046,273.05

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

1.5. Estudio de la oferta actual producto y/o servicio

1.5.1. Principales competidores nacionales y extranjeros

Dentro de la categoría de “ready to drinks”, mezclas pre elaboradas que se comercializan listas para consumir, nos encontramos con los alcopops, licores comercializados en pequeñas botellas característico por su bajo contenido alcohólico. Una botella de estos puede llegar a contener por término medio entre un 5,5% o un 7.00% de alcohol, acompañado de algún saborizante elegido por la marca. Dentro de estos, encontramos diversas marcas disponibles en nuestro país, pero al analizar la competencia podemos identificar la importancia de cuatro marcas: Piscano, Smirnoff Ice, Chilcano Bar de Taberero y los chilcanos WASSKA; todos estos resaltando en las respuestas de nuestra encuesta. Para efectos del trabajo de investigación, nos centraremos en estos cuatro, los que consideramos son, a su vez, los más populares y conocidos en el mercado, ya que poco a poco están lanzando nuevas marcas su formato “ready to drink” en diferentes variedades.



1.5.1.1. Características de la oferta de los competidores

Piscano: marca fundada el primero de diciembre del 2011 en el país, nació como el primer chilcano listo para tomar. Identificaron la necesidad de la gente, más el hecho de tener un producto de calidad, por lo que se elabora con un pisco puro de uva quebranta de la prestigiosa bodega nacional Tabernero, ganadora de premios internacionales. Sus productos se dividen en cuatro categorías: chilcanos, chilcanos zeros, pisco sours listos para tomar y piscola. Cada uno cuenta con diferentes sabores que se han ido añadiendo de acuerdo a la aceptación que ha tenido, además de contar con diferentes presentaciones, resaltando las botellas de 355 ml o los four packs que son muy vendidos.

Smirnoff Ice: Smirnoff es un tipo de vodka de origen ruso, actualmente el más vendido en el mundo. En el 2012 fundó una variante denominado ICE, que consiste en una bebida alcohólica mixta de vodka con diferentes sabores, entre los cuales resaltan: original con sabor a limón, naranja, manzana verde, fresa, sandía, uva y diferentes tipos de bayas. La presentación standard es la botella de 355 ml y también cuenta con four packs para la venta.

Chilcano Bar de Tabernero: Bodegas y Viñedos Tabernero es una marca fundada en el valle de Chíncha en 1987, cuenta actualmente con una importante participación en el mercado nacional y ha ganado reconocidos concursos a nivel mundial. En el 2016 lanzó este nuevo producto “chilcano bar”

con el objetivo de liderar el mercado de los “ready to drinks” en el Perú. Este contiene una dosis moderada de alcohol y viene en un envase de 275 mililitros. Se puede degustar en cuatro sabores: Limón, Maracuyá, Piña menta y Pisco Tonic. En los próximos meses, Taberero buscará ingresar con este producto a los mercados de Estados Unidos y Chile.

Chilcanos WASSKA: marca peruana que nació con el propósito de democratizar el pisco sour peruano, como ellos mismo lo definen. Comenzó con empaques con todo lo necesario para preparar un pisco sour de manera instantánea, es decir, es un pisco sour en caja en donde se ha deshidratado los ingredientes para que se pueda mezclar con pisco y hielo y esté listo para tomar. Luego lanzó sus botellas de 275 ml en formato ready to drinks de chilcanos con diferentes sabores, entre los cuales resaltan mandarina, limón y hierba buena, y maracuyá y hierba luisa.

1.5.1.6. Precios de la competencia (por unidad física de venta pertinente)

En el cuadro siguiente se detallará acerca de los precios de las 4 marcas competidoras principales ya descritas, desagregándolas por sus presentaciones más vendidas en el mercado, tomando en cuenta los precios que se obtienen sólo en supermercados:

MARCA	PRESENTACIÓN	PRECIO
Piscano	275 ml	S/6.50
	700 ml	S/22.90
Smirnoff ICE	355 ml	S/6.50
Chilcano Bar Tebernero	275 ml	S/6.99
Chilcano WASSKA	275 ml	S/6.90

Destacamos que son los precios en supermercados porque tiende a varias si se consulta en otros establecimientos como en grifos, pero en promedio son los precios de mercado en los cuales se puede adquirir estos productos.

1.5.1.7. Descripción de la capacidad instalada y cantidad total ofertada por los competidores (si es posible se pueden exhibir datos sobre la capacidad en uso y ociosa)

Piscano es un producto elaborado por la empresa Bebidas RTD S.A.C, una sociedad anónima cerrada, por lo que encontrar información pertinente no es posible. A su vez, los productos de la marca WASSKA también son elaborados por una empresa con las mismas características.

No obstante, Smirnoff ICE y Chilcano Bar Tabernero son elaboradas por empresas que son reconocidas internacionalmente, por lo que obtener información de estas es más accesible. El primero es una marca que es propiedad y es producida por la empresa británica Diageo. Actualmente se distribuye en 130 países y se produce en varios también, entre ellos India, Brasil, Honduras, Albania, Mongolia, Letonia, Filipinas, Italia, el Reino Unido y los Estados Unidos.

Los productos de Smirnoff incluyen vodka, vodka con sabor y bebidas de malta. En 2014, Smirnoff fue elegido como el vodka más vendido en todo el mundo. Por otro lado, Chilcano Bar es elaborado por la empresa Tabernero, empresa peruana que cuenta con más de 300 hectáreas de viñedos cultivadas; además de una bodega con más de 20000 metros cuadrados, con tecnología de última generación dentro del cual resaltan líneas de transporte de acero inoxidable, líneas de embotellamiento automáticas y barricas de roble francés y americano. Atiende los requerimientos de mercados exigentes tanto a nivel Perú como otros países como Alemania, Australia, Bélgica, Chile, Colombia, Estados Unidos, Suiza y Ucrania, reportando aproximadamente el 85% de las exportaciones peruanas de vino durante el 2004.

1.5.1.8. Supuestos y proyección del comportamiento de los competidores

Nuestro producto es un formato parecido a los de nuestra posible competencia en cuando a la bebida alcohólica lista para tomar, pero lo que nos diferencia es el licor el cual se va a basar nuestra bebida, el gin, popular actualmente por nuestro público objetivo; además del diferencial de la presentación, un envase en forma de copa que le da estilo y es eco amigable, pudiendo reutilizarse e inclusive coleccionar, ya que la idea es lanzar diferentes sabores y según cada uno el color de las copas serían distintas.

Apenas lancemos el producto en diferentes puntos de venta, la idea es impactar en el mercado inmediatamente, presentándonos como una opción atractiva de por sí por la popularidad del gin y por el envase; por lo que comenzar entregando material P.O.P es indispensable para hacer conocer nuestro producto. La reacción de los competidores también es de esperarse, posiblemente lanzando diversas promociones como algún objeto de regalo para las fiestas por la compra de un four pack. La mejor práctica sería imitar las promociones que ofrecen y mejorándola, una técnica válida para impactar en el mercado, resaltando siempre que somos una empresa local que es consciente no solo con el bienestar y gusto de nuestros consumidores, sino también conscientes de la preocupación por el medioambiente.

La época del año que podría servir para lanzar el producto sería en época de verano, en donde la demanda por las bebidas ready to drinks se incrementa significativamente, planeando una estrategia de marketing con anterioridad marcando objetivos específicos con tiempos medidos, además de implementar mecanismos de control para poder cuantificar el desarrollo del plan, de manera que podamos rendir cuentas a nuestro stakeholders, demostrando compromiso y seriedad.

El tema del precio sería comenzar con una reducción de aproximadamente de 10% como máximo, y poco a poco incrementarlo al precio estimado por el cual

nuestros clientes estarían dispuestos a obtener el producto, según los datos obtenidos en nuestras encuestas. Este incremento del precio se daría cuando ya hayamos captado una participación adecuada de mercado, por lo que no impactaría en la demanda del producto significativamente, además del hecho que como el precio no estaría arriba de 10 soles, el incremento significaría en total aproximadamente un sol, un monto manejable para los clientes.

1.5.2. Estrategia Comercial de los competidores (Perfil estratégico de los competidores)

1.5.2.1. Política de precios

La política de precios se establece en las principales marcas competidores que son: Piscano, Wasska, Chilcano Bar y Smirnoff Ice.

Marca	Precio
Piscano	s/.6.50 - s/.7
Wasska	s/.6.90 - s/.7
Chilcano Bar	s/ 5 - s/.7
Sminoff Ice	s/6.50

Fuentes: Investigación de campo (grifos, plaza vea)

Estas marcas realizan una estrategia de diferenciación de productos, todas las marcas tienen un respaldo en las marcas de alcohol que utilizan para la preparación de sus productos. Piscano usa pisco tabernero, Wasska utiliza pisco de la marca Viña de oro, Chilcano bar utiliza pisco tabernero y Smirnoff Ice utiliza Vodka de la misma marca, Smirnoff.

1.5.2.2. Negociación con proveedores

El análisis de la negociación de mercado se basará en los dos principales insumos en la preparación de estos productos que son el pisco/vodka y los zumos/pulpas de frutas.

- Piscano: Piscano es el ready to drink con mayor posición en el mercado lo que le da poder en la negociación con proveedores. El pisco que utilizan es tabernero, su negociación no es muy alta, porque tabernero está muy bien posicionada en el mercado de los piscos, además de que recientemente ha lanzado su propia marca de ready to drink. Con respecto a los insumos, tiene una negociación alta por la cantidad de zumos/pulpas de frutas que compran para la elaboración de su producto.

- Chilcano bar: Chilcano bar, ha ganado rápidamente posicionamiento en el mercado de ready to drinks, gracias al respaldo de Tabernero, que es una de las marcas de piscos más reconocida y de mejor calidad. Tabernero, no necesita proveedor de piscos, porque ellos mismos lo fabrican, pero si necesitan proveedor de los zumos/pulpas de fruta, ellos tienen un poder de negociación alta por el buen posicionamiento de la marca.
- Wasska: Esta marca utiliza el pisco Viñas de oro, consideramos que Wasska tiene una negociación baja porque tiene poca participación en el mercado, y Viñas de oro tiene una mejor posición en el mercado de piscos. La negociación con los proveedores de jugos de fruta es media porque su producción no es tan elevada como las demás marcas.
- Smirnoff Ice: Diageo, la empresa que produce el vodka Smirnoff lanzó en el Smirnoff Ice, por lo cual no tiene proveedor de vodka, porque ellos mismos lo producen. Con respecto a los zumos de frutas, tienen negociación alta por ser una empresa grande y reconocida, bien establecida en el mercado.

1.5.2.3. Negociación con clientes

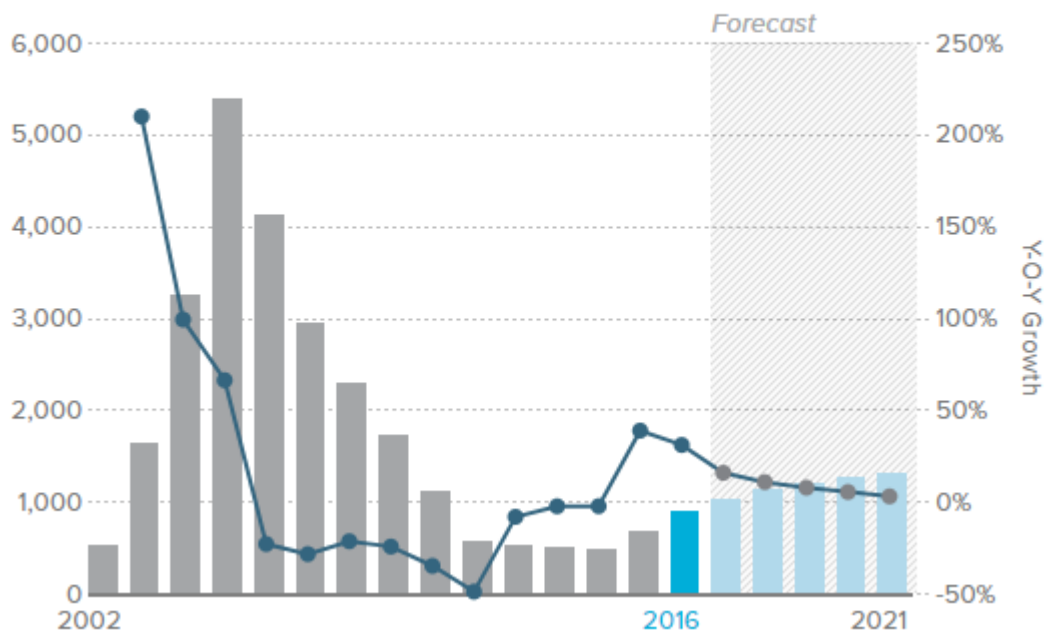
El poder de negociación con los clientes es bajo, a pesar de que no existen muchos competidores en el mercado de alcopops, los clientes pueden preferir comprar la bebida alcohólica (pisco,vodka) y hacer la preparación ellos mismos.

“Sin embargo, el mercado *ready to drink* sigue siendo incipiente, pues representa menos del 1% de la venta total de bebidas alcohólicas o US\$2 millones anuales, según Euromonitor. Su consumo per cápita es cercano a cero, cuando el promedio regional es 0.5. Por ello, a diferencia del mercado de bebidas alcohólicas convencionales, hay chances para seguir penetrando la categoría y aumentar su presencia en los canales de venta, opina Pizarro. Actualmente las bebidas *ready to drink* se venden sólo en supermercados.”
(Semana Económica)

Esta noticia es del 2016, consideramos que el mercado de ready to drinks ha ido creciendo, pero igual el porcentaje que representa en la venta de bebidas alcohólicas y el consumo per cápita siguen siendo baja.

Sales of RTDs

Total Volume - '000 litres - 2002-2021



(Euromonitor)

El consumo por litros de las bebidas ready to drink ha venido en aumento desde el 2014, y se proyectó que seguirá creciendo hasta el 2021, eso ayudaría a que la negociación con los clientes aumente, y se puedan considerar cambios como aumentos de precios.

1.5.2.4. Promoción y propaganda

Las 4 marcas hacen publicidad a través de redes sociales como facebook, instagram. Además, hacen publicidad con afiches en los mismos lugares de venta como supermercados, practi-tiendas (tambo). Paneles publicitarios, sobre todo en la carretera para las playas del sur. Smirnoff Ice tiene comerciales pero en otros países, como Argentina, actualmente ninguna de las marcas ha presentado comerciales en la televisión.

Promoción:

- Smirnoff ice tiene también presentación en lata de 355 ml.
- Piscano viene también en cajas de 4 unidades a un precio que va entre s/.26.90 – s/.27.20
- Chilcano bar viene también en cajas de 4 unidades a un precio de 25.90



1.5.2.5. Tecnología

En este caso analizaremos la tecnología que se utiliza para hacer las botellas de vidrio y el proceso de embotellamiento del producto.

El vidrio utilizado en la fabricación es de tipo sodio-cálcico, las principales características diferenciadores de los envases de vidrio son el color el tipo de tapa aplicable que depende de del tipo de boca que se utiliza.

Una de las principales ventajas de las botellas de vidrio es que hay una mejor conservación del aroma del producto contenido, sobre todo cuando se realizan almacenamientos prolongados, que es el caso de este producto. El vidrio es impermeable a los gases, vapores y líquidos. El vidrio también es químicamente inerte frente a los líquidos y productos alimentarios. Otra ventaja es que es un material higiénico de fácil limpieza y es esterilizable, también es inodoro, no transmite gustos ni los modifica.

Proceso de fabricación de las botellas de vidrio:

La fabricación comienza con el acopio del vidrio que va ser reciclados, al cual se le añade sílice, soda, caliza y feldespato. Todos los ingredientes son mezclados para integrarse finalmente en un horno industrial con una temperatura de 1500 grados centígrados, esta es la etapa de fundición. Esta etapa puede durar hasta 20 horas.

Después de mezclados los ingredientes, se corta y se transfiere a las máquinas de formación. Todo este se realiza en un circuito cerrado.

Inmediatamente el vidrio en estados líquido para darle la forma de envase, aproximadamente se encuentra a 1200 grados centígrados. El envase de vidrio pasará después por un proceso de enfriamiento, donde se reducirá su temperatura hasta 100 grados centígrados. (El Comercio)

En este caso hay un proceso de acabado del vidrio, para convertir el vidrio de transparente a traslucido, mediante un baño de ácido fluorhídrico o por chorro de arena. Finalmente pasa a la etapa de control de calidad e inspección, donde se retiran los productos con fallas o que no cumpla con los estándares. Para este proceso final se utilizan medio de control automáticos sofisticados, se utilizan maquinas optoelectrónicas que realizan los controles dimensionales y funcionales de la botella, así como de su aspecto.

Máquinas que se utilizan en el proceso de inspección:

- Máquina de control de anillos (diámetro del cuello)
- Simulador de tensión (elimina las botellas anormalmente frágiles)
- Máquina de control (evalúa los defectos dimensionales; espesor, micro fisuras)
- Máquina de control del aspecto (elimina la suciedad, partículas de vidrio y defectos de pasta como granos, burbujas, etc.)
- Sistemas de lectura de los numero del molde, se le coloca un código en el artículo para asociarlo cada defecto al molde correspondiente
- El proceso puede durar aproximadamente unas 24 horas desde el acopio de materiales.

Etiquetado de botellas:

Existen tres sistemas de aplicación de adhesivo:

- Aplicación directa del adhesivo a las etiquetas, sujetas a la maquina mediante pinzas
- Aplicación del adhesivo mediante plancha giratoria que, aplica el adhesivo a la etiqueta
- Impregnación ligeramente menos al adhesivo en botellas que en las etiquetas, pegando a continuación la etiqueta a la botella.

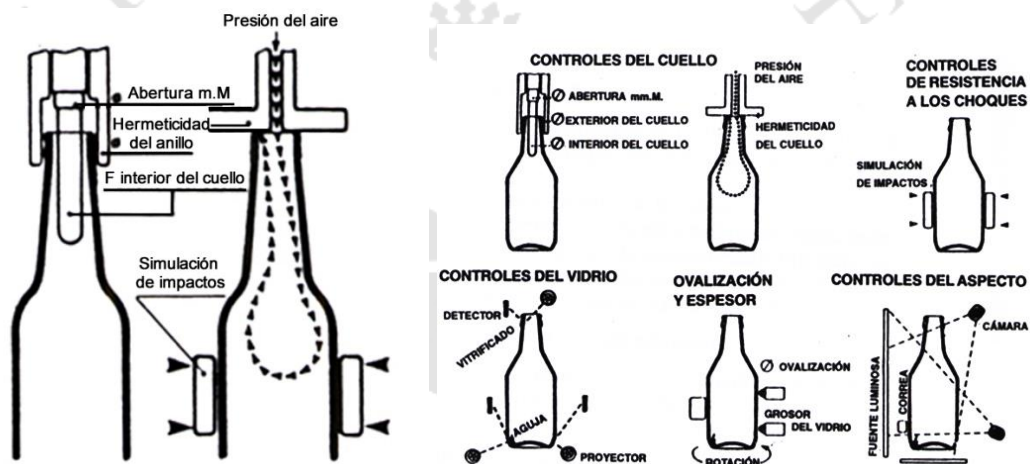
Cierre en envases de vidrio:

Los tipos de cierre para el sellado, según su misión, se dividen en tres grupos principales:

- Sellado normal: cierres para dar un buen sellado. Aguantan pequeños cambios de presión como los causados por cambios en la temperatura ambiental.
- Sellados de presión: soportan altas presiones como ocurre en bebidas carbónicas.
- Sellados de vacío: dan un cerrado hermético donde las presiones internas del recipiente son inferiores a las exteriores.

Para el tapón, los materiales plásticos más comunes son el pvc y los materiales sintéticos. Los metales se utilizan de varias formas, el cierre se consigue por aplicación sobre la abertura del recipiente de un tapón o capsula

- Tapones corona: capsulas de hojalata o hierro cromado barnizados y decolorado, con faldón ondulado provisto de una junta interna a encajar sobre la bosa del envase.
- Cápsulas de presión: suelen ser de aluminio y poseen una junta interna y una falda elevada pre enroscada o no. (Guía en envase)



1.5.2.6. Transporte

El transporte de los zumos de fruta tiene que ser camiones que tengan un sistema de refrigerado, porque tiene que mantenerse frescos para que no se acorte su tiempo de vida.

El transporte del producto final es en cajas de cartón de camiones. Se distribuye a los grifos, supermercados, licorerías.

El transporte de los productos se hace a través de distribuidoras que llevan los productos en cajas de cartón, y son distribuidos en camiones a los distintos puntos de venta.

1.5.2.7. Canales de distribución.

Se utiliza un canal mayorista, contiene dos niveles de intermediarios:

- Los mayoristas que realizan actividades de venta al por mayor de los bienes a otras empresas como los detallistas.

- Los detallistas, ellos venden los bienes al detalle del consumidor final.

Se utiliza este tipo de canal de distribución por además de vender a grifos y supermercados, se vende a licorerías. (Promo negocios)

1.6. Oferta del proyecto

1.6.1. Cálculo de la demanda total insatisfecha actual

Para calcular la demanda insatisfecha actual, hemos determinado utilizar el sistema propuesto por Jeffrey L. Pope en su libro "Investigación de mercados, guía maestra para el profesional".

Pope propone colocarle una ponderación a cada una de las escalas de intención de compra que en este caso son:

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Definitivamente no

Considerando las características de nuestro producto, ¿Estarías dispuesto a comprarlo?					
¿Consumes Gin Tonic?	Definitivamente no	Definitivamente sí	Probablemte no	Probablemente sí	Total
No	5	11	6	58	80
Sí	1	36	1	68	106
Total	6	47	7	126	186

Asimismo, la demanda insatisfecha debe ser calculada en base a las personas que consumen Gin Tonic actualmente, es por ello que solo se utilizarán las respuestas a la intención de compra de las personas que contestaron "sí" a esta pregunta.

Considerando las características de nuestro producto, ¿Estarías dispuesto a comprarlo?					
¿Consumes Gin Tonic?	Definitivamente no	Definitivamente sí	Probablemte no	Probablemente sí	Total
Sí	1	36	1	68	106
% del total	0.94%	33.96%	0.94%	64.15%	100.00%

La fórmula a aplicar será la siguiente:

$$D = 75\% \times P1 + 25\% \times P2 + 3\% \times P3 + 2\% \times p4$$

Siendo:

- P1 = penetración de "definitivamente compraría"
- P2 = penetración de "probablemente compraría"
- P3 = penetración de "probablemente no compraría"
- P4 = penetración de "definitivamente no compraría"

Considerando las características de nuestro producto, ¿Estarías dispuesto a comprarlo?					
¿Consumes Gin Tonic?	Definitivamente no	Definitivamente sí	Probablemte no	Probablemente sí	Total
Sí	1	36	1	68	106
% del total	0.94%	33.96%	0.94%	64.15%	100.00%
Ponderación Pope	2%	75%	3%	25%	
% determinado	0.02%	25.47%	0.03%	16.04%	41.56%

Posteriormente, se aplica este porcentaje a nuestro público objetivo

$$362,481 \quad \times \quad 41.56\% \quad = \quad 150,635 \text{ personas}$$

¿Cuántas veces al mes lo comprarías?	# Personas	V x P
1	64	64
2	89	178
4	20	80
6	3	18
7	7	49
Suma ->		389

Promedio	2.12568306
----------	------------

Aproximadamente, cada persona consumiría 2 veces al mes nuestro producto, lo cual nos lleva a 24 unidades de Ready to Gin al año. Finalmente, totalizamos el resultado anual:

$$150,635 \quad \times \quad 24 \quad = \quad 3'615,240$$

1.6.2. Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha

Para proyectar la demanda se han utilizado los siguientes supuestos:

- Las personas que no consumen Gin Tonic no consumirán nuestro producto
- Del total de personas que contestaron definitivamente sí, solo el 75% realmente demandará el producto
- Del total de personas que contestaron probablemente sí, solo el 25% realmente demandará el producto
- Del total de personas que contestaron probablemente no, se conseguirá un 5% de demanda real
- Del total de personas que contestaron definitivamente no, se logrará cautivar al 2% gracias a los esfuerzos de marketing y ventas.

1.6.3. Supuestos y proyección de la demanda o demanda insatisfecha que atenderá el proyecto

Con este proyecto, a largo plazo, se buscará cubrir toda la demanda insatisfecha posicionándonos como número uno en el mercado. A corto plazo, teniendo en consideración la capacidad de planta que aproximamos será de 60,000 unidades al mes el 40% de la demanda actual en el primer año, y se buscará aumentar un 10% anual esta cifra.

1.7. Análisis de los riesgos comerciales del proyecto

Según el informe de riesgos de Ernst & Young del 2011, hay un radar de 10 principales riesgos de negocios que han sido identificados a través de entrevistas a ejecutivos que consideran que representarán el desafío más grande para los negocios líderes en la industria global durante los próximos años. El radar está dividido en cuatro secciones que corresponden al modelo de Ernst & Young Risk Universe™:

“Los riesgos de incumplimiento se originan por situaciones de política, leyes, reglamentación o del gobierno corporativo. Los riesgos financieros surgen por la volatilidad en los mercados y en la economía real, y los estratégicos están relacionados con los clientes, competidores e inversionistas. Por último, las contingencias operativas afectan a los procesos, a los sistemas, a la gente y a la cadena de valor general de un negocio”. (EY)

Dado que nuestra empresa sería constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y en un principio entraría a la clasificación de PYME por el tamaño de la empresa, la idea es que, a partir de estos supuestos, podamos comenzar a hacer un análisis. Es así que, dado la clasificación del informe de E&Y, agregándole algunos riesgos más, se aterrizará en el caso de nuestra empresa dedicada a la producción de nuestra bebida lista para tomar en base a gin, como se muestra a continuación:

- **Financieros:** como acceso al crédito, volatilidad del tipo de cambio y volatilidad del PBI. Nuestro producto depende de este último ya que mayormente las personas hacen consumo de este tipo de bebidas en sus tiempos de ocio, lo cual, si la economía va mal, van a verse reducidos y con ingresos menores las personas.
- **Estratégicos:** la elasticidad de demanda se determinará a partir del aumento que tengamos apenas sintamos que estamos de alguna manera posicionados en el mercado, pero el gusto hacia nuestro producto puede ser aún más relevante, dado que hay otras opciones o sustitutos que puedan gustarle más.
- **De cumplimiento:** Perú se ubica en el puesto n°63 en el mundo respecto al cumplimiento de contratos según el Doing Business 2017, con un gran problema con lo que respecta a resolver los casos que son presentados en nuestro Poder Judicial, problema que es similar en varios sectores por la falta de institucionalidad en nuestro país.
- **Operativos:** al depender de proveedores podemos entrar en descalce de plazos a partir de los pedidos de nuestros intermediarios vendedores por diversos problemas, además del costo de negociación que implica las diferentes negociaciones.

1.8. Estrategia del proyecto (perfil competitivo)

1.8.1. FODA

Matriz Cruzada	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>-Idea innovadora en el mercado debido a que no hay ready to drinks de gin. -La bebida <i>Gin Tonic</i> está de moda por el público objetivo, esto ayudará a que consumen el producto fácilmente. -Al mezclar con frutas oriundas de Perú, el público se sentirá identificado y tendrá una razón más para consumir el producto. -El envase presentado no deja de lado la costumbre de tomar <i>Gin Tonic</i> en copa. Los consumidores habituales de esta bebida se sentirán identificados.</p>	<p>-El producto que ofrecemos viene listo para tomar, se elimina el tiempo que se perdía en la preparación del <i>Gin Tonic</i>. -No tenemos necesidad de importar el insumo de las frutas debido a que son fáciles de conseguir en Perú. -El envase que presentamos es difícil de romper y reusable, los consumidores no solo van a pagar por la bebida ya que puedan guardar la copa para otra ocasión.</p> <p>-Aprovechar la ventaja del producto innovador que ofrecemos sabiendo que está de moda y que se ahorra tiempo en prepararlo ya que viene listo para tomar. -Consumidores se sentirán identificados por sabores de frutas oriundas de Perú y por no perder la costumbre de tomar en copa.</p>	<p>-El proceso de preparado demora y se tiene que tercerizar ya que no se cuentan con la maquinaria necesaria -La mayoría de los procesos son tercerizados evitando la posibilidad de reducir costos. -No contamos con la misma infraestructura, almacenes y canales de distribución que la competencia directa, esto nos impide llegar a todos los puntos de venta deseados y vender a menor magnitud.</p> <p>-Invertir en infraestructura y maquinarias para poder reducir costos y tiempos de fabricación de las copas. De a poco eliminar la tercerización.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>-No es común tomar ready to drink de gin tonic. -Existen otras marcas en el mercado bien posicionadas como Piscano y Smirnoff Ice que son competencia directa. -Es una nueva marca en el mercado, la cual tardará en hacerse un nombre y ganar participación de mercado.</p>	<p>-Atraer al público con los beneficios de ahorrar tiempo de preparación y el envase reutilizable. Así ganaremos participación de mercado y competiremos con las marcas ya posicionadas.</p>	<p>-Se reducirá la tercerización de procesos invirtiendo en una fábrica, esto impactará directamente en la llegada a los clientes, la reducción de costos y magnitud de las ventas; lo que nos permitirá competir en igualdad de condiciones frente a las marcas posicionadas.</p>

1.8.2. Política de precios

Basándonos en las respuestas de la encuesta realizada, luego del análisis estadístico en promedio las personas están dispuestas a pagar un precio aproximado de S/. 9.36 por nuestro producto. Considerando que es un producto que recién ingresa al mercado y es una marca nueva que todavía no es reconocida, tenemos que ingresar con un precio competitivo, para que nuestro público objetivo no lo vea muy costoso, animándose a comprarlo. El precio de venta inicial sería de S/. 9.50 por los primeros tres meses, en este tiempo el producto se hará conocido utilizando estrategias de penetración de mercado como promociones de packs, publicidades por redes sociales, ubicaciones estratégicas en los puntos de venta para que el consumidor pueda ver el producto fácilmente, entre otras, y así aumentar la participación de mercado.

Una vez que “Ready to Gin” sea una marca reconocida por el público objetivo, en aproximadamente 3 meses se aumentará el precio del producto a S/. 9.80 por 3 meses más para aumentar el margen de ganancia. Cuando el producto cumpla 6 meses en el mercado, el precio aumentará a S/. 10, se mantendrá en este precio por lo menos 1 año. Luego de ello, dependiendo el volumen de ventas o variables en el mercado como puede ser la competencia, poder de negociación de proveedores, la idea es aumentar el precio hasta llegar a los S/. 12, que creemos que es un precio aceptable ya que el producto tendría más de 2 años en el mercado, para ese entonces se espera que los consumidores estén fidelizados y la marca sea reconocida por el público objetivo.

1.8.3. Negociación con proveedores

Respecto a la negociación con los proveedores se tiene que contactar con cuatro proveedores diferentes para el gin, el agua tónica, pulpa de frutas (incluye menta) y un proveedor que pueda fabricar las copas de plástico con el diseño de los zipz.

En primer lugar, el Gin que se utilizará para la mezcla con las frutas es el Gin inglés Bombay Sapphire, que es distribuida por la compañía Bacardí. En Perú la distribuidora encargada de comercializar Bombay era Perufarma, pero hace un año aproximadamente pasó a manos de LC Group. Se contactará directamente con el distribuidor para realizar los pedidos que se quieren hacer dependiendo de la cantidad de copas a producir. Los pedidos se harán con 2 días de anticipación, debido a que la atención al cliente por parte de este distribuidor es rápida y efectiva. Asimismo, una ginebra de calidad es esencial para preparar el producto, se contactó con el distribuidor y los precios que ofrece son de S/.54 sin IGV. Se buscará mantener relaciones a largo plazo con este proveedor para así trabajar de una forma más eficiente, que puedan bajar los precios por volumen y ofrezcan algún tipo de descuento.

En segundo lugar, el agua tónica que utilizaremos para el “Ready to Gin” será de la marca nacional Backus, esta se obtendrá directamente de la empresa haciendo pedidos grandes ya que la mayoría del *ready to drink* contiene agua tónica. Por otro lado, las pulpas de frutas tienen una ventaja, pueden estar congeladas por mucho tiempo sin echarse a perder, por ello a pesar de que los precios de algunas frutas varían por estación por escasez, no nos afectaría ya que podemos hacer pedidos de lotes grandes durante solo unos meses del año y después mantener refrigerada la pulpa. Se contactó con Corolí para las pulpas de maracuyá y fresa,

estas se venden en presentaciones de 1 kg y cuestan S/.15 y S/. 12.5 sin IGV respectivamente. Para las pulpas de mandarina y limón se contactó con El Frutero, que comercializan en presentaciones de 1 kg gramos a un precio de S/. 12 y S/. 10 sin IGV, respectivamente. Respecto al tumbo y mora, se tendrá que comprar directamente del Gran Mercado de Fruta de Lima y hacer la pulpa ya que no hay proveedores en Lima que produzcan. Asimismo, para la menta también se tendrá que comprar directamente del Mercado semanalmente debido a que esta planta se echa perder si tiene mucho tiempo de almacenado.

Finalmente, para la fabricación de las copas basadas en el diseño zipz se tercerizará a un fabricante de plástico en el Centro de Lima para reducir precios y darle a este con detalle la forma, diseño y el material que se requiere para estas copas. El material es un plástico resistente difícil de romper con el objetivo de que la copa sea reutilizable, por ello se quiere fidelizar al proveedor para que solo se centre en fabricar estas copas y "Ready to Gin" sea su único cliente. Para llegar a esto se tendrá que fortalecer la relación con el proveedor a lo largo de los años, pagando un buen precio por sus servicios y darle pedidos constantes para que se vean beneficiados y reduzcan su tiempo ocioso.

1.8.4. Negociación con clientes

Nuestros clientes serán los supermercados, grifos y licorerías. En cada uno de estos establecimientos además de vender las copas se tendrá que pagar un extra para obtener una ubicación estratégica en los anaqueles, queremos que nuestro producto este en un lugar notorio debido a que los primeros meses de lanzamiento son importantes para que el producto se haga reconocido. En lo que respecta a los supermercados, el producto tiene que estar en la misma zona que están ubicados los ready to drinks que son la competencia directa. Por otro lado, en lo que respecta a los grifos y licorerías, tienen que estar en la nevera ya que es una bebida para tomar fría, pero también ubicarlos en packs cerca de la caja, lugar estratégico donde la mayoría de las personas lo notarán y tendrían la opción de comprarlo fácilmente. Esta negociación depende de cada tienda, cuánto es lo que cobran por ubicarlos en estos lugares y si es posible hacerlo considerando la competencia. Otra negociación aparte es el precio que cobran las tiendas por la publicidad en el punto de venta, la cual también será implementada.

Dependiendo de la venta y del stock de cada cliente nos harán los pedidos necesarios, con 3 días de anticipación para poder entregar los lotes a tiempo ya que nuestra capacidad de producción no es tan veloz, con el tiempo, una vez mejorados todos los procesos se podrán reducir los tiempos de fabricación y a su vez los de entrega de pedidos. La entrega de pedidos se hará semanalmente según el stock de los clientes y en lotes pequeños los primeros meses, después las entregas serán de mayor magnitud cuando aumenten las ventas. El precio de venta a los clientes será de S/. 8.00 incluido el IGV, sin embargo, con el paso del tiempo se harán descuentos por volumen, promociones a los clientes, entre otros.

1.8.5. Promoción y propaganda

Como planes de promoción se ofrecerán presentaciones 4 packs (4 copas) por S/. 35.00 en la cual los clientes se ahorrarán S/. 3.00, sabiendo que la presentación individual se venderá a S/. 9.50. Además, esta presentación junta las 4 copas con un cartón y una manija para que sea fácil de llevar como una bolsa dando facilidad de caminar con el envase. Estos packs serán ubicados en las neveras para que se encuentren fríos y cerca de las cajas (licorerías y grifos) para llamar la atención del público e incentivar la compra del mismo. Otra promoción será el reciclaje de

las copas, si bien estas se pueden reutilizar la promoción consiste en devolver 4 copas a puntos de venta seleccionados y pueden reclamar 1 copa gratis. Con esta promoción el cliente estaría ayudando a reciclar y la empresa sale favorecida ya que en el próximo pedido a ese punto de venta se recogen las copas vacías que pueden ser reutilizadas para otro *Ready to Gin*, esto reduciría costos de fabricación y dejaría una buena imagen al público debido a que estamos ayudando al medio ambiente. La última promoción que se aplicaría será la de 2x1, disminuyendo en S/. 1.00 el precio original de cada copa, esta promoción no se aplicaría apenas salga el producto, sino unos meses más tarde.

Por otro lado, "*Ready to Gin*" hará publicidad BTL en redes sociales como Facebook e Instagram. Consideramos que las redes sociales tienen mucha llegada a nuestro público objetivo debido a que manejan diariamente las redes sociales; se harán publicaciones y anuncios diarios, así como también anunciarán concursos y contestarán preguntas por este medio. Aprovechando las características de nuestro público objetivo, se darán muestras gratis a personas que influyen sobre la juventud, llamados "*influencers*", pidiéndoles que suban fotos a sus redes sociales tomando "*Ready to Gin*", esto también ayudará a tener llegada al público deseado ya que los influencers hoy en día tienen mucho poder de decisión sobre las personas que los siguen en las redes sociales. Adicionalmente, en puntos de venta importantes al que asisten muchas personas como puede ser el Primax del balneario de Asia o Vivanda de la misma locación, se hará publicidad en el punto de venta, ambientando el lugar donde se encuentra el "*Ready to Gin*" con carteles y anfitrionas para captar la atención del público. En estos mismos puntos de venta se entregará material P.O.P relacionado a la estación de verano debido a que el producto se lanzará en estos meses al mercado. Algunos de estos artículos pueden ser sombrillas, gorras, etc.

1.8.6. Transporte

El transporte se tercerizará, se contratará a un distribuidor experto en el rubro logístico como Ransa para que se ocupe del transporte de nuestros productos a los puntos de venta. Cada camión se repartirá por zonas de Lima dividida en conglomerados y atenderán a los tres tipos de clientes (supermercados, grifos y licorerías). El sistema que se utilizará es el de preventa, es decir, el encargado de cada tienda nos informará con anticipación cuántos lotes necesitan y serán distribuidos durante la semana. Estos mismos camiones son los que recogerán las copas vacías que cada punto de venta pudo recolectar como parte de la promoción mencionada anteriormente, así cuando retornen al almacén, volverán con mercadería reutilizable y el tiempo de retorno será efectivo.

1.8.7. Canales de distribución

El canal de distribución que utilizaremos será indirecto, nuestra negociación directa será con los minoristas (supermercados, licorerías y grifos), y estos serán los encargados de vender el producto al consumidor final. Al mismo tiempo, se utilizará el canal directo ofreciendo una plataforma vía web para hacer ventas *on line*. Los clientes harán los pedidos vía web y la distribución se cobrará según los lotes. Si la magnitud del pedido es mayor a 4 lotes (en cada lote vienen 12 copas), el pedido se llevará al destino final sin cargo de distribución, por el contrario, si es de 4 lotes o menor, el pedido deberá ser recogido del almacén.

1.8.8. Análisis comparativo de la estrategia adoptada para el proyecto frente a las estrategias de los competidores

Ready to gin se diferencia de los productos de la competencia no solo por la bebida alcohólica base sino por la innovación, sabores y el valor agregado del envase. Es por ello, que el precio de lanzamiento es mayor que el precio actual de la competencia, sin embargo, consideramos que la política de precios es similar, ya que los tres productos tomaron la misma estrategia, estableciendo un precio base accesible en los primeros meses y aumentando este dependiendo de la participación de mercado. Respecto a nuestra negociación con los proveedores es baja debido a que no estamos posicionados en el mercado y no producimos nuestro propio gin, la competencia está mejor posicionada para negociar y tanto Chilcano Bar como Smirnoff Ice producen su propia bebida alcohólica (no necesitan negociar). Asimismo, el valor agregado que nos da el envase implica encontrar un proveedor que pueda fabricar las copas a detalle, por el contrario, el envase de la competencia es estandarizado y no conlleva una negociación complicada.

Los consumidores prefieren comprar bebida alcohólica y hacer su propio trago, por eso la negociación es baja, pero esto es una oportunidad para penetrar con la idea de los alcopops. *Ready to gin* tiene la ventaja de que no hay un alcopop a base de gin y que esta bebida está de moda, dando más posibilidades para una mejor negociación con los clientes. Al ser un producto innovador está mejor posicionado para negociar, no obstante, las estrategias propuestas son similares a las que utiliza la competencia como ubicaciones estratégicas en los puntos de venta, venta de mercadería con descuentos por volumen, entre otros. En relación a la publicidad y promoción, las estrategias también son similares. La publicidad propuesta en nuestro proyecto es vía redes sociales y en los puntos de venta igual que la competencia, adicionando la variable de los “*influencers*” y artículos P.O.P. No consideramos necesaria la publicidad ATL ya que podemos llegar a nuestro público objetivo mediante otros medios sin elevar tanto los costos. También se asemeja la promoción de los *4 packs* con el fin de reducir el precio individual del producto y aumentar la comodidad. Una promoción diferente es la del reciclaje de las copas diferenciándonos de la competencia que no aplica estas campañas.

El transporte de los insumos difiere debido a que nosotros lo tercerizamos, a diferencia de la competencia que compra las pulpas/zumos y los lleva a su fábrica. La distribución de la mercadería también es tercerizada, debido a que la competencia distribuye directamente su mercadería, sin embargo es un costo muy elevado la inversión en los camiones. Los canales de distribución sí difieren debido a que la competencia vende a mayoristas y minoristas, a diferencia de nosotros que solo recurrimos a los minoristas. Además, ofrecemos un canal directo al consumidor final con la plataforma de página web, a diferencia de la competencia que no vende directamente al consumidor.

En conclusión, las estrategias adoptadas para el proyecto son similares a las de la competencia, algunas difieren de nuestro proyecto, que será lanzado recientemente al mercado, por los volúmenes de ventas que manejan las marcas posicionadas.

1.9. Conclusiones sobre la viabilidad comercial

Finalmente, en base a todo lo expuesto en los puntos anteriores, concluimos que:

- Los factores que influyen en la demanda del producto son: el sexo, estilo de vida dependiendo de la edad y el poder adquisitivo, los precios de los productos sustitutos y complementarios, y el grado de innovación que tenga el producto en cuanto a los sabores y la presentación.
- El producto tiene grandes oportunidades, siendo una idea innovadora puede dar un gran impacto en el mercado de los alcopops, ya que, si bien tiene competencia, no hay un producto exactamente con las mismas características. Tiene como ventajas ser el único alcopop a base de gin en el mercado, bebida actualmente está de moda entre los jóvenes y es presentado en un envase novedoso. Se seguirán estrategias similares a las aplicadas por la competencia, con las desventajas de que no tenemos una fábrica para realizar la producción, y por ello se deben tercerizar muchos procesos lo que impide reducir costos y tiempos. Sin embargo, las aplicaremos estrategias que ayudarán a diferenciarnos como las promociones de canje/reciclaje y las plataformas online como atención directa al consumidor.
- Hemos identificado que los principales competidores son 4: Piscano, Wasska, Chilcano bar y Smirnoff ice, ellos respaldan su producto en la calidad de los insumos, principalmente en la marca de alcohol que utilizan. Para poder competir con estas marcas, respaldaremos nuestro producto utilizando el Gin Bombay Sapphire que es conocido por su calidad, lo cual hace más viable la venta de nuestro producto dentro de los sectores los cuales nos estamos enfocando.
- Nuestros competidores en su mayoría tienen un alto poder de negociación con sus proveedores, por lo cual tenemos que tener una buena relación con el proveedor de los insumos, sobre todo con el proveedor de Gin, que es el insumo principal de nuestro producto, y el que da el respaldo a la marca.
- Necesitamos tener una buena estrategia de distribución y alianza con los puntos de venta para que nuestro producto se pueda encontrar en todos los puntos de venta y así poder posicionarnos y competir con las demás marcas.
- Los riesgos del negocio se centran, sobretodo, en la capacidad de obtener financiamiento lo suficientemente manejable y el grado de competitividad que demuestren las demás marcas apenas intentemos ingresar al mercado.
- El producto, ante todos estos puntos señalados, parece ser viable debido a que un 67.02% probablemente sí compraría nuestro producto, y un gran porcentaje estaría, a su vez, dispuesta a pagar un sol más del promedio de los productos de la competencia, lo que es una señal que la idea del "Ready to gin" es en verdad atractiva. A todo esto, hay que agregarle el hecho que, dentro de nuestro público objetivo, el sexo femenino es el que tendería a consumir más del producto, una tendencia que es semejante con los productos de las otras marcas. No obstante, este es un análisis aún prematuro ya que aún no contamos con los detalles de los costos y los posibles flujos que podría generar a la empresa.

2. Estudio Técnico

2.1. Proceso de producción (bienes) y/o servucción (servicios) y distribución de planta

La planta que nosotros implementaremos tendrá maquinaria destinada al mezclado y envase de todos los insumos para llegar a nuestro producto "Ready to Gin". Esto quiere decir que el envase propuesto conocido como "zipz" será mandado a hacer a una compañía que se dedique a la fabricación de envases de plástico con gran trayectoria, con el personal y maquinaria necesario para hacer de este un producto de calidad.

Para la elaboración del envase es necesario conocer al detalle el proceso de fabricación, con los cuidados que este requiere ya que muchos de estos procesos pueden ser altamente contaminantes. Las materias primas para la producción de plásticos son los gases de petróleo y del carbón. La resina básica se produce por la reacción química de monómeros para formar moléculas de cadena larga llamada polímeros.

El tereftalato de polietileno (PET) es un plástico ligero pero resistente, se usa en la industria del envasado, por ejemplo, para botellas de plástico. Nuestro caso es de un envase resistente y con forma de copa para asemejarse a la forma tradicional del consumo del gin tonic, por lo que el detalle del tipo de plástico que se necesita elaborar no es conocido por nosotros. No obstante, se describirá el proceso de producción de este PET, ya que posiblemente se asemeje mucho al tipo que nosotros necesitemos.

Proceso de fabricación de un envase de plástico común

Los contenedores de PET se producen en dos etapas. En primer lugar, se moldean las preformas, a partir de la materia prima granulada (inyección). En segundo lugar, estas preformas son moldeadas nuevamente, por medio de un proceso de soplado, lográndose así el envase final.

- Sistema de dos etapas

En este sistema, la primera etapa consiste en inyectar un preforma en un equipo de inyección el cual deberá tener ciertas características especiales para que pueda procesar la resina.

La segunda etapa del proceso consiste en calentar las preformas hasta una temperatura tal que puedan ser estiradas y sopladas.

El polímero de PET puede ser transformado en botella mediante un proceso llamado biorientación de preformas, las cuales son moldeadas en equipos de inyección. Debido a que la resina PET absorbe humedad, requiere de un proceso de secado antes de ser moldeado por inyección. Existen en el mercado equipos de secado de aire deshumidificado fabricados especialmente para el PET.

- De Resina a Preformas (Moldeado por Inyección).

- De Preformas a Botellas (Moldeado por Soplado).

El proceso de inyección para la obtención de las preformas puede ser dividido en las siguientes fases:

- 1) Secado del granulado hasta lograr que el contenido de humedad sea menor a 40 ppm.
- 2) Fusión del polímero en un equipo de inyección.
- 3) Inyección del material dentro de las cavidades del molde.

Para todo este proceso se necesitan tolvas, dosificadores, extrusores y sopladores. Además de estos, se necesitan equipos especiales que gradúen las emisiones que puedan generar las máquinas, haciendo el debido control de contaminación que pueda generar.

Dado que el proceso de por sí es muy conocido por diferentes empresas en el rubro de plásticos, la decisión de tercerizar es contada como opción principal por los siguientes motivos:

- Elaborar un plan que incluya el debido proceso de elaboración del envase requiere de conocimiento técnico y el tiempo adecuado para poder hacer de manera eficiente, lo cual requeriría contratar a personal capacitado y con experiencia.
- La preocupación de obtener cada maquinaria necesaria, más el hecho de tener controlado la emisión de desechos con los equipos necesarios es un costo adicional en términos de dinero y de tiempo.
- Tener personal capacitado para el proceso de producción del envase, más personal que se encargue de la calidad del mismo es también costos adicionales en términos de dinero y tiempo.
- Encargarnos de este proceso significaría tener un espacio mucho más grande al que posiblemente tengamos si lo tercerizamos, lo que significa tener que alejarnos más de las posibles zonas donde posiblemente viva nuestro público objetivo e incurrir en gastos más altos de alquiler por un local más grande.
- El precio de hacer plástico sigue la misma tendencia del precio del petróleo, un commodity que fluctúa según la oferta y demanda internacional, por lo que nuestro principal insumo nos generaría constante riesgo de alzar nuestros costos si nos propendiéramos en elaborar el envase.

2.1.1. Balance de equipos y elección de la tecnología para el proceso de producción y/o servucción

Para la elaboración del producto final, serán necesarias distintas máquinas que, en su conjunto, conformarán la tecnología para la producción de Ready to Gin

Los equipos a utilizar son los siguientes:

Equipo	Marca	Precio	Cantidad	P x Q
Reactor (depósito mezclador para bebidas) 2000 L de capacidad	LIHONG	16000	2	32000
Proporcionador de agua y jarabe automáticos	FRUSSO	11000	2	22000
Sala de jarabes (tanques de acero y removedores)	R&J FEIJOO	19500	1	19500
Cámara frigorífica industrial	ISOLTECH	8500	2	17000
Máquina selladora y etiquetadora	WICK MACHINERY	25500	4	102000
Máquina embotelladora	DIFAPACK PERÚ	35000	5	175000
Carretilla elevadora manual	MITSUBISHI	800	6	4800
TOTAL				372300

2.1.2. Descripción del proceso productivo y/o de servicio

2.1.2.1. Diagrama de operaciones del proceso (DOP) y Diagrama de análisis del proceso (DAP)

DOP

Descripción de Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.
1 Llega el camion con los insumos	00	00	00	00	00
2 Se descarga los insumos	00	00	00	00	00
3 Se inspecciona que cada uno cumpla con los estándares de calidad	00	00	00	00	00
4 Se transporta en carretillas	00	00	00	00	00
5 Se almacena en cámaras frigoríficas (pulpa)	00	00	00	00	00
5 Traslado a sala de jarabes	00	00	00	00	00
Preparación de jarabe a base de pulpa, azúcar y agua	00	00	00	00	00
6 Se coloca el agua tónica dentro del reactor, junto con el jarabe, preservantes y gin tonic	00	00	00	00	00
7 Inspección de calidad de la mezcla	00	00	00	00	00
8 Traslado de mezcla a la máquina embotelladora	00	00	00	00	00
9 Embotellamiento de mezcla	00	00	00	00	00
10 Traslado de copas a máquina selladora y etiquetadora	00	00	00	00	00
11 Sellado y etiquetado de copas	00	00	00	00	00
12 Traslado de copas a almacén de producto terminado	00	00	00	00	00
13 Almacenamiento de producto terminado	00	00	00	00	00

DAP

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS						Elaborado por:	Grupo RTG	
Proceso : Elaboración de RTD a base de gin						Fecha:	7 de Febrero 2017	
SIMBOLO	DESCRIPCION	TOTAL PARCIAL					COMENTARIOS	
	Operación	6						
	Control	2						
	Traslado	6						
	Espera	0						
	Almacenamiento	2						
DESCRIPCION		Op	Cnt	Trs	Esp	Alm	OBSERVACIONES	
INICIO DEL PROCESO								
Llega el camion con los insumos								
Se descarga los insumos								
Se inspecciona que cada uno cumpla con los estándares de calidad							Revisar fechas de caducidad, temperatura y ficha técnica	
Se transporta en carretillas								
Se almacena en cámaras frigoríficas (pulpa)								
Traslado a sala de jarabes							Se coloca un sabor por cada depósito de jarabe	
Preparación de jarabe a base de pulpa, azúcar y agua							El proceso tomará aproximadamente 2 horas, revisar la contextura del jarabe	
Se coloca el agua tónica dentro del reactor, junto con el jarabe, preservantes y gin tonic								
Inspección de calidad de la mezcla							Revisar que las cantidades de cada ingrediente sean los correctos	
Traslado de mezcla a la máquina embotelladora							Trasladar en galoneras	
Embotellamiento de mezcla								
Traslado de copas a máquina selladora y etiquetadora							traslado de 25 en 25 (según máquina)	
Sellado y etiquetado de copas								
Traslado de copas a almacén de producto terminado								
Almacenamiento de producto terminado								

2.1.2.2. Cálculo de las áreas requeridas para el proceso de producción (método de Guerchet)

Equipo	Largo en mm	Ancho en mm	Altura en mm	Cantidad	N
Reactor (depósito mezclador para bebidas) 2000 L de capacidad	1.34	1.5	1.8	2	1
Proporcionador de agua y jarabe automáticos	0.6	0.5	2.3	1	2
Sala de jarabes (tanques de acero y removedores)	5.25	2.2	1.9	1	1
Cámara frigorífica industrial	3.05	1.2	2.1	2	1
Máquina selladora y etiquetadora	2.02	1.08	1.6	1	1
Máquina embotelladora	3.5	1.4	1.85	1	1
Carretilla elevadora manual	1.2	1	1.9	4	4
Operarios			1.8		

Cálculo coeficiente elementos estáticos

Equipo	Numerador	Denominador
Reactor (depósito mezclador para bebidas) 2000 L de capacidad	7.236	4.02
Proporcionador de agua y jarabe automáticos	0.69	0.3
Sala de jarabes (tanques de acero y removedores)	21.945	11.55
Cámara frigorífica industrial	15.372	7.32
Máquina selladora y etiquetadora	3.49056	2.1816
Máquina embotelladora	9.065	4.9
Suma	57.79856	30.2716
	ES	1.90933284

Cálculo coeficiente elementos móviles

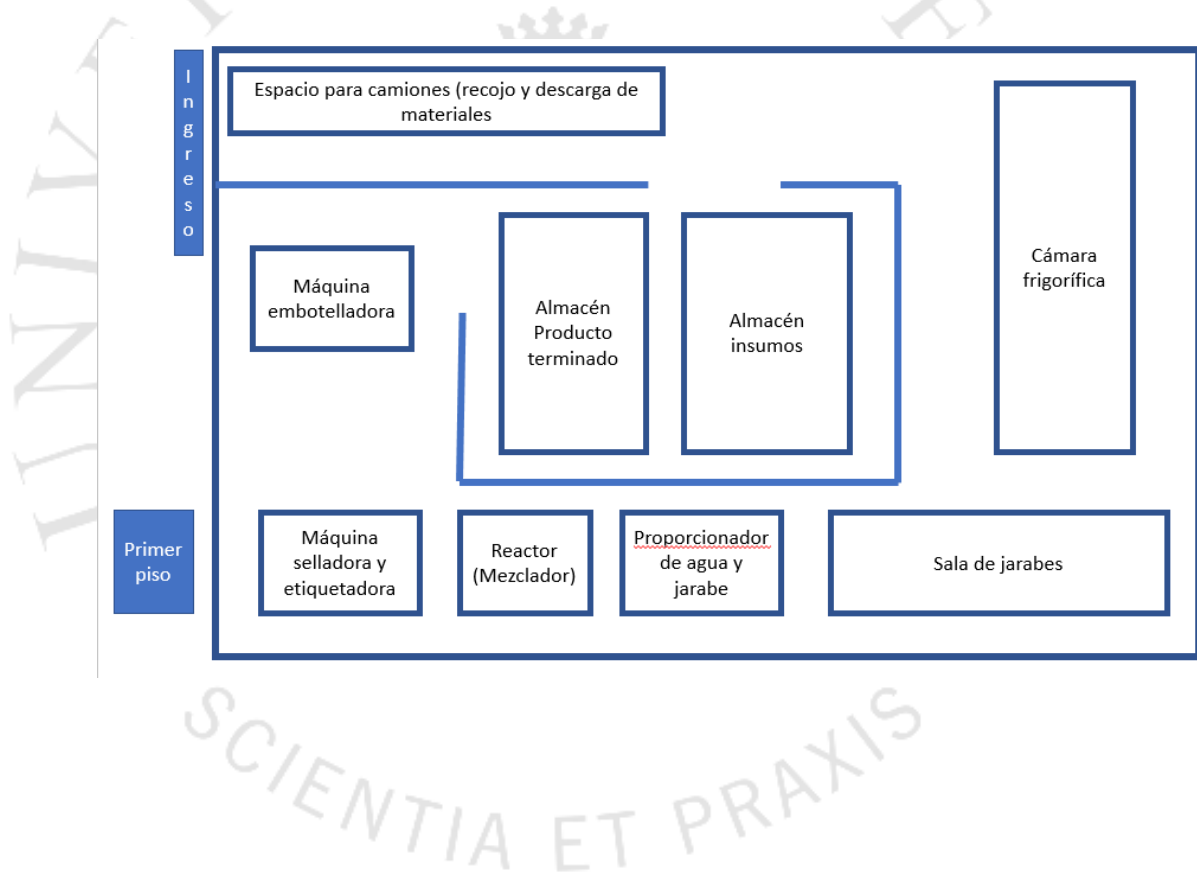
Equipo	Numerador	Denominador
Carretilla elevadora manual	9.12	4.8
Operarios	16.2	9
	25.32	13.8
	EM	1.834782609

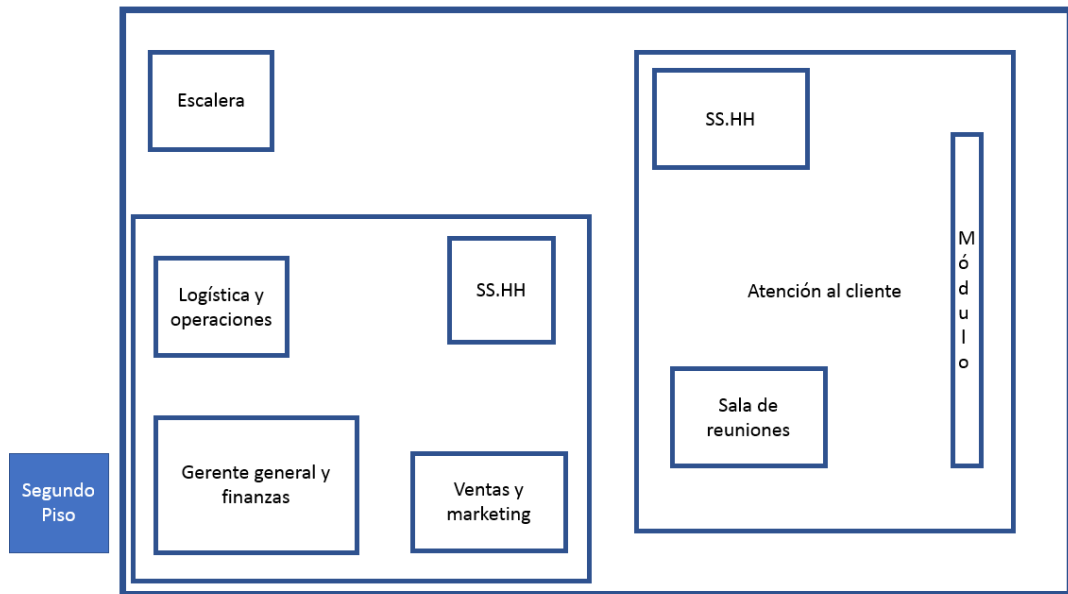
Cálculo de K

ES	1.90933284
EM	1.834782609
K	0.480477413

Equipo	SS	SG	Se	St
Reactor (depósito mezclador para bebidas) 2000 L de capacidad	2.01	2.01	1.931519202	5.9515192
Proporcionador de agua y jarabe automáticos	0.3	0.6	0.432429672	1.33242967
Sala de jarabes (tanques de acero y removedores)	11.55	11.55	11.09902825	34.1990283
Cámara frigorífica industrial	3.66	3.66	3.517094666	10.8370947
Máquina selladora y etiquetadora	2.1816	2.1816	2.09641905	6.45961905
Máquina embotelladora	4.9	4.9	4.708678652	14.5086787
Carretilla elevadora manual	1.2	4.8	2.882864481	8.88286448
Operarios			St	82.171234

2.1.2.3. Diagrama de planta





2.1.3. Capacidad instalada en uso y ociosa del sistema de producción durante el horizonte de evaluación

Equipo	Cap. instalada	Cap. instalada lts	Merma	Cap. Real	% uso	Cap utilizada
Reactor (depósito mezclador para bebidas)	2000	2000	5%	1900	80%	1520
Proporcionador de agua y jarabe automáticos	4000	4000	1%	3960	90%	3564
Sala de jarabes (tanques de acero y removedores)	10000	10000	7%	9300	95%	8835
Máquina selladora y etiquetadora	2500	937500	2%	918750	60%	551250
Máquina embotelladora	3000	1125000	1%	1113750	60%	668250

Capacidad por hora

Cap utilizada	Cap ociosa
1520	380
3564	396
8835	465
330750	220500
267300	178200

Capacidad anual

Cap utilizada	Cap ociosa
583680	145920
1368576	152064
3392640	178560
127008000	84672000
102643200	68428800

Proyección a 5 años

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Litros anuales	2918400	3032103.896	3145807.792	3297412.987	3486919.481	3600623.377
% uso	77%	80%	83%	87%	92%	95%

- La jornada laboral es de 8 horas diarias, 5 días a la semana, 48 semanas al año

2.2. Balance de obras físicas

Tras haber calculado la maquinaria requerida, la cantidad, marca, tamaño y la distribución que deben seguir, se determinó alquilar un terreno en Lurín en la cual se pueda llevar a cabo el proyecto.

Las instalaciones estarán compuestas por dos plantas, en la primera se encontrará el área operativa y en la segunda el área administrativa.

Área de producción:

Este es el área de mayor importancia según el método de Guerchett, esta debería tener 83 m², sin embargo, el cálculo lo hicimos en base a solo una máquina selladora y etiquetadora, y una sola máquina embotelladora, lo cual es muy poco para la cantidad de productos mensuales que tenemos que producir a partir de nuestra demanda calculada, por lo que tenemos que multiplicar por lo menos por 5 lo calculado anteriormente. Es por esto que nosotros alquilaremos un espacio de 600 m².

En principio, se contará con dos entradas para la plana, uno para el personal y otro para camiones de proveedores. Este último es vital pues se requiere contar con un espacio para descargar los insumos traídos y, a su vez, recoger los productos terminados para su posterior distribución. Se cuenta también con una cámara frigorífica para depositar la pulpa y que esta no pierda sus propiedades, con un almacén para insumos como azúcar, agua tónica, copas, etc. Como es evidente, en esta planta se encontrarán toda la maquinaria organizada como se mostró en el punto 2.1.2.3, este diseño se realizó con miras a no tener que movilizarse demasiado de un proceso a otro, elevando la productividad de los operarios en la planta. Las máquinas están estratégicamente colocadas de tal modo que solo se debe continuar con el proceso en la máquina de la derecha (desde cualquiera de las máquinas).

Área de almacén:

Dentro de la planta del primer piso encontramos dos almacenes, uno para insumos y otro para productos terminados. El almacén de insumos tiene 35 m² y en él se almacenarán, como ya se mencionó, los insumos que no necesitan refrigeración. Finalmente, se cuenta con un almacén para productos terminados de 25 m² capacidad suficiente como para albergar 20000 copas de Ready to Gin. Es importante mencionar que se contará con un sistema de ventilación especial en esta zona, debido a la importancia de preservar las copas en un ambiente fresco.

Área administrativa:

El área administrativa se encontrará en la segunda planta, esta estará compuesta por la oficina del gerente general, las de ventas, y logística y operaciones. En este espacio

se tomarán todas las decisiones estratégicas sobre la marca, cambios en el producto, políticas de la empresa, etc.

Área de atención al cliente:

El propósito de esta área es el ser canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y las operaciones de la empresa, es por ello que se incluyó este espacio donde se podrán recibir a los clientes, atender sus dudas, mostrarles el proceso de producción y cerrar nuevos acuerdos con posibles distribuidores.

2.3. Balance de personal para el proceso productivo

Para el balance del personal se han incluido puestos como gerente general y finanzas, gerente de logística y operaciones, gerente de ventas y marketing, secretaria, supervisor de planta y nueve operarios. Estos son los puestos necesarios para el buen funcionamiento del proyecto. El balance ayuda a tener la estimación de dinero que se utilizara para pagar al personal durante el plazo de un año.

sobrecosto	59%			
	SUELDO BRUTO MENSUAL	UNIDAD	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Gerente general y finanzas	8000	1	12720	152640
Gerente de Logística y operaciones	7000	1	11130	133560
Gerente de ventas y marketing	7000	1	11130	133560
Secretaria	3000	1	4770	57240
Supervisor de planta	3500	1	5565	66780
Operarios	850	12	16218	194616
TOTAL				738396

Supuesto: Sobrecostos laborales de Perú están entre los más altos de América Latina (Boletín empresarial, 2018)

2.4. Balance de insumos para el proceso productivo

FRUTOS DEL BOSQUE				
INSUMOS	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL
gin tonic	50	ml	4.22	15255155.92
agua tónica	265	ml	0.53	1916077.20
jarabe de arandanos	2.00	ml	0.02	83212.77
jarabe de frambuesas	2.00	ml	0.03	90443.25
jarabe de fresa	2.00	ml	0.02	72367.05
benzoato de sodio	3.25	gr	0.13	458231.67
etiqueta	1	unidad	0.08	289219.20
envase	1	unidad	0.75	2711430.00
COSTO TOTAL			5.77	20876137.08

CÍTRICO				
INSUMOS	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL
gin tonic	50	ml	4.22	15255155.92
agua tonica	265	ml	0.53	1916077.20
jarabe de tumbo	2.00	ml	0.02	65136.57
jarabe de maracuya	2.00	ml	0.02	65136.57
jarabe de mandarina	2.00	ml	0.02	65136.57
benzoato de sodio	3.25	gr	0.13	458231.67
etiqueta	1	unidad	0.08	289219.20
envase	1	unidad	0.75	2711430.00
COSTO TOTAL			5.76	20825523.72

CLÁSICO				
INSUMOS	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL
gin tonic	50	ml	4.22	15255155.92
agua tonica	266	ml	0.53	1923307.68
jarabe de limon	3.00	ml	0.03	103127.72
menta	2.00	gr	0.02	79535.28
benzoato de sodio	3.25	gr	0.13	458231.67
etiqueta	1	unidad	0.08	289219.20
envase	1	unidad	0.75	2711430.00
COSTO TOTAL			5.76	20820007.47

2.5. Disponibilidad de insumos y gestión de inventarios

Los principales insumos que utilizaremos en el proceso productivo son la pulpa de frutas y el gin Bombay, el primero lo obtendremos de diferentes proveedores según la disponibilidad de estos y el gin se obtendrá de LC Group. En segundo lugar, otros insumos que utilizaremos son los envases, el agua tónica y los preservantes.

2.5.1. Análisis estratégico de la disponibilidad de insumos

- Disponibilidad de materia prima.

Nuestra materia prima directa son el gin y la pulpa de frutas. Para la primera, se hará un cronograma de pedidos coordinando con LC Group que es nuestro proveedor. El cronograma se presentará trimestralmente para ser abastecidos por el proveedor cada semana, así tendrá una idea y podrá satisfacer la demanda a tiempo. En segundo lugar, la disponibilidad de las pulpas de frutas es más compleja debido a que algunas de las frutas que serán utilizadas tienen una cosecha estacional. Por ello, el cronograma de los pedidos sobre las pulpas de frutas deberá hacerse cada seis meses, considerando la variable mencionada anteriormente, para que los proveedores tengan tiempo y debido a que son pulpas, estas pueden ser congeladas sin echarse a perder.

- Disponibilidad de insumos.

Para los envases también se hará un cronograma de pedidos al proveedor. La disponibilidad de los envases depende plenamente de la capacidad de producción del proveedor. Respecto al agua tónica, esta se obtendrá directamente de Backus, por lo tanto, no tendremos problemas con la disponibilidad ya que ellos mismos producen el producto. Finalmente, los preservantes químicos serán obtenidos de Vergara S.A., empresa importadora de productos químicos, por ello el cronograma de pedidos y volúmenes se tendrá que hacer trimestralmente para que tengan tiempo de importar los lotes.

- Disponibilidad de Energía Eléctrica

El abastecimiento de energía eléctrica es por parte de LUZ DEL SUR.

- Disponibilidad de Mano de Obra

Para nuestra planta no necesitaremos mucha mano de obra, ya que son 7 máquinas de distinto tipo sencillas las que hay que manejar, las cuales se puede aprender a usarlas con una simple capacitación, por ello los operarios no deberán ser tan calificados. También se necesitará mano de obra en lo que respecta al almacenamiento y transporte de material dentro de la planta.

2.5.2. Gestión de inventarios de los insumos más importantes

Después de haber contactado a todos los proveedores de las pulpas de frutas, éstas pasarán por un control de calidad debido a que, como se mencionó anteriormente, es un producto estacional y debemos rodearnos de varios proveedores ya que puede que no siempre tengan disponibilidad de las frutas. Si bien la pulpa de fruta se puede congelar por largo tiempo, creemos que la mejor opción es utilizar el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), como precaución para evitar que el insumo de eche a perder. Asimismo, este mismo método se utilizará para el gin. Por el contrario, para el agua tónica se utilizará el método de *Just in Time*, con el fin de reducir nuestros niveles de inventarios y obtener la mercadería unos días antes de la producción. En este caso, aplicar método es posible ya que nuestro proveedor (Backus) cuenta con gran disponibilidad del producto y un amplio canal de distribución, pudiendo satisfacer nuestro pedido en pocos días. Para poder utilizar este método de una manera segura y eficaz habrá que fortalecer la relación con Backus, para tener confianza en que el proveedor cumplirá con el pedido a tiempo.

2.5.3. Gestión de inventarios de los productos en proceso y del producto terminado

Se tendrá que esperar a que llegue el agua tónica para comenzar el proceso productivo debido a que los pedidos se harán con pocos días de anticipación y es necesario que llegue este insumo para la mezcla con los otros componentes. Como se mencionó en el punto anterior, el método PEPS es el que se utilizará para el gin y la pulpa de las frutas. Primero se comenzará con las frutas, debido a que deberán ser descongeladas para luego producir el néctar que será mezclado con el gin, y por último, los preservantes. Esta mezcla, no será almacenada,

pasará a otra máquina que llenará los envases con el líquido. Para los envases puestos en almacén no se utilizará ningún método de inventarios en especial. Luego de que estos sean llenados, pasan al sellado y etiquetado, para luego ser llevados al almacenar hasta que sean recogidos por camiones para el transporte al cliente final. Para que los procesos productivos no tengan problemas, se consideró una política de stock de seguridad para todos los materiales necesarios:

- Gin Bombay: 80 botellas de 750 ml.
- Pulpas de frutas: 30 kg de cada fruta.
- Copas Zipz: 300 copas.

2.6. Proceso de gestión de la calidad en todos los procesos del negocio

2.6.1. Planificación de la calidad

Los controles de calidad serán aplicados durante toda la cadena de suministro, comenzando por los materiales obtenidos de nuestros proveedores hasta el producto final que se le entrega al cliente. Con esta planificación se entrega un producto con valor agregado al cliente y ayuda a eliminar mermas. Algunas herramientas aplicables para planificar la calidad son:

- Estudios Comparativos: nuestro producto se compara con el de la competencia (Piscano, Smirnoff Ice, entre otros), no solo con el producto final, si queremos comparar con sus procesos o insumos. No se tiene mucho acceso a la información de la competencia, sin embargo, se podría aplicar una estrategia de benchmarking para acceder a ella.
- Análisis costo beneficio: este análisis permitirá encontrar procesos específicos en los cuales podremos eliminar mermas y con ello reducir costos con el fin de obtener más beneficios.
- Muestreo estadístico: se hace la prueba de nuestro producto a un pequeño número de personas al azar del público objetivo, con el fin de evaluar si cumplen con las expectativas de estos, si carece de algunos aspectos o falta mejorar.

2.6.2. Aseguramiento de la calidad

Se hará uso de las siguientes herramientas para asegurar la calidad de nuestro producto:

- Normas de calidad: obtener una norma de calidad como es ISO 9001, aumentaría la confianza en nuestro producto tanto de clientes como de los proveedores, ayudando a fidelizarlos y nos pondrá en igualdad de condiciones respecto a la competencia, debido a que esta norma demuestra la capacidad de la empresa para producir un producto que satisface al cliente.

- Aseguramiento de factores externos: para asegurar la calidad de los insumos que utilizaremos se harán licitaciones de proveedores en el caso de las pulpas de frutas y de las copas zipz principalmente, se comparará la calidad del producto ofrecido por cada proveedor, con expertos presentes y según nuestros requisitos y necesidades se elegirá el mejor.
- Auditorías de calidad: Realizadas por personas externas a la empresa con el fin de que verifiquen la calidad de nuestros productos.
- Analizar procesos de producción: analizar los procesos de producción y haciendo investigaciones en el mercado para mejorar el proceso con tecnologías, innovaciones, nuevos métodos de trabajo, insumos, entre otros. Una buena opción para tener un proceso de producción de calidad es elaborar un manual detallado del proceso y un manual de capacitación para todos los procesos.

2.6.3. Control de la calidad

Algunas de las herramientas que se aplicarán para asegurar que la planificación de calidad se está cumpliendo son las siguientes:

- Diagrama de Pareto: Con este diagrama podremos identificar las causas primordiales de los defectos en los procesos, luego del producto haber pasado por un muestro estadístico. Así nos enfocaremos en el 20% de las causas, que resuelven un 80% de los problemas, reducirlos y mejorar los procesos internos para ofrecer un producto de mayor calidad.
- Inspección: realizar inspecciones en todos los niveles, desde el estado de los insumos, el proceso productivo hasta el producto final, la distribución y la venta. Controlar los estados de los almacenes y hacer mantenimiento a las maquinarias, tanto a las del proceso de mezclado como el congelador donde se almacenan las pulpas de frutas.
- Hojas de Control: con esta herramienta se recogerán datos, cuantitativos y cualitativos, sobre mermas en los procesos, la frecuencia de estas y las posibles causas que generan estos problemas. Asimismo, esta herramienta pueda hacer un seguimiento a las tareas de mantenimiento de los almacenes y maquinarias.
- Diagrama de control: para cada proceso aplicar esta herramienta cada cierto tiempo con el fin de asegurarnos si los procesos son estables.

2.7. Análisis de la localización del proyecto

En el punto 1.3 se definió el público objetivo para nuestro producto el cual era hombres y mujeres entre las edades 18 a 35 años del nivel socioeconómico A y B1. Según los resultados obtenidos en las encuestas nuestros consumidores se encuentran ubicados principalmente en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, La Molina y Miraflores. Por lo tanto, nuestra fabrica debería estar ubicada en un lugar céntrico entre los distritos antes mencionados. Es por esto que se escogió el distrito de Ate que además

de encontrarse en un punto estratégico para la empresa que distribuirá de nuestro producto, el metro cuadrado en dicho distrito es más barato en comparación a los alrededores.



2.8. Estudio del impacto ambiental

2.8.1. Impacto del proceso productivo, físico y biológico

Alto consumo de energía para alimentar las computadoras del área administrativa y las máquinas involucradas en la producción. El transporte que usamos para distribuir nuestros productos son camiones, los cuales emanan humos tóxicos que contaminan el aire, para reducir el impacto de esto, tercerizaremos el servicio de distribución sólo a camiones que cumplan con los estándares mínimos de contaminación. Nuestros proveedores también deben tener prácticas de protección al medio ambiente. Un desastre natural como un terremoto o una inundación pueden dañar la infraestructura de la planta o las vías de comunicación que usamos para que nuestro producto llegue a los usuarios. Buscamos materias primas que tengan el impacto mínimo en el ambiente tanto en su extracción como en su uso. Un aspecto que nos juega en contra es que el plástico que utilizado en la elaboración de las copas no es biodegradable por lo que, si estaríamos afectando negativamente al ambiente en este aspecto.

2.8.2. Impacto social, cultural, económico, o en otros aspectos pertinentes

Nuestro producto es una bebida ready to drink que se diferencia del resto por estar hecha a base de Gin lo cual nos diferencia de lo que ya existe en el mercado. La idea nace a partir de la creciente popularidad del trago Gin tónico y lo complicado y costosos que puede ser conseguir los insumos por separado para preparar la bebida.

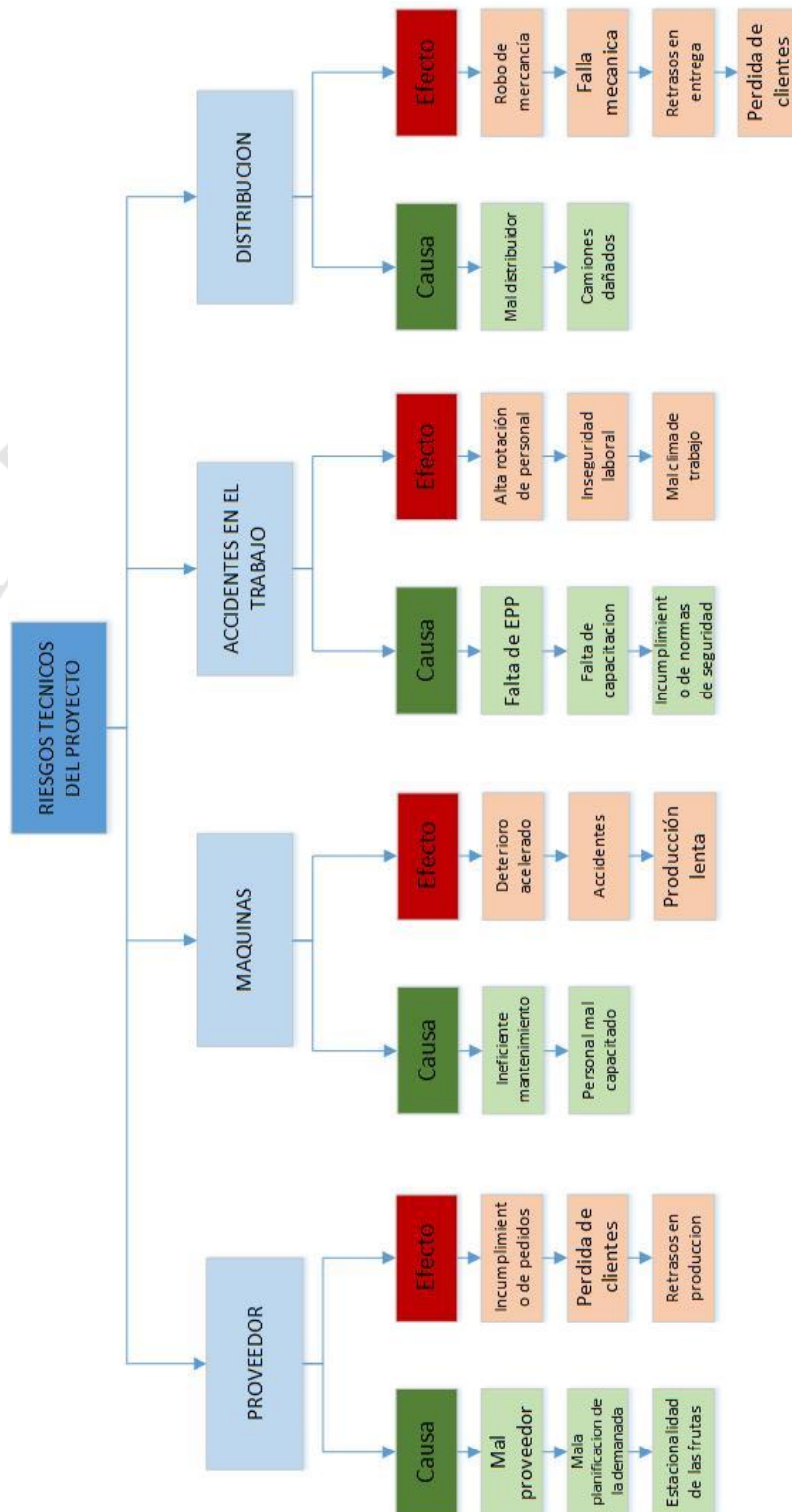
Hoy en día hay una creciente preocupación por la alimentación saludable, la vida con deporte y la onda verde. Este producto al estar hecho a base de gin contiene menos calorías que otras bebidas alcohólicas ya que aporta cero ácidos grasos y cero colesterol. Además, es beneficioso para la salud porque tiene propiedades antiinflamatorias ya que tiene enebro que es un excelente remedio para tratar dolencias como artritis y es benéfico para los riñones debido a que evita

infecciones urinarias al ser diurético. Asimismo, el envase de la bebida es reutilizable por lo que se reduce la cantidad de desechos.

Por otro lado, la economía de nuestro país se verá beneficiada ya que daremos trabajo a más peruanos e incrementaremos el PBI. Si bien nuestro proceso productivo no requiere muchos trabajadores, producir impulsa la cadena desde los productores hasta los distribuidores.



2.9. Análisis de los riesgos técnicos del proyecto



2.10. Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental

- Al depender de una demanda estacionaria de las frutas hay que realizar la planificación del abastecimiento con anticipación dependiendo de la disponibilidad de los proveedores, esto puede generar un aumento en los costos de almacenamiento. Por ello es necesario contar con una amplia cartera de proveedores y hacer inspecciones sobre los productos que estos nos ofrecen.
- Abastecernos directamente del fabricante de agua tónica (Backus) permite utilizar métodos logísticos como *Just In Time* que nos darán ventaja frente a la competencia al reducir los costos de almacenamiento.
- El balance de insumos se hace de acuerdo a los precios que se consiguen a través de alianzas con los proveedores, la falta de alguno de estos insumos o el aumento de los precios afectaría de manera negativa la rentabilidad del proyecto.
- Las líneas de producción están siguen los lineamientos de la preocupación por cuidar el medio ambiente que nos rodea, buscando proveedores y distribuidores que compartan el mismo comportamiento. El uso de plástico sí es un posible punto que podría afectar, ya que no es biodegradable, pero dado que el envase es reusable, sería una manera de mitigar ese posible impacto ambiental.
- Ready to gin no sólo busca impactar por su presentación y sabores atractivos, sino que también es beneficioso ya que el gin contiene enebro, un antiinflamatorio que genera beneficios a los consumidores, además de ser con bajo contenido calórico.

3. Estudio organizativo, tributario y legal

3.1. Diseño organizacional

3.1.1. Misión, visión, valores.

- Misión: Elaborar bebidas de excelente calidad listas para tomar con sabores innovadores que ofrezcan un gusto al paladar excediendo las expectativas de nuestros clientes y satisfaciendo sus necesidades.
- Visión: Ser marca de bebidas listas para tomar de mayor preferencia para el consumidor a través de una organización eficiente, comprometida y productiva, ofreciendo un producto de calidad con sabores únicos.
- Valores:
 - Responsabilidad: asumir consecuencias y ser conscientes de las actividades que hace la empresa o deja de hacer afectando la empresa, el entorno y medio ambiente.
 - Calidad: Supervisar constantemente los procesos productivos y el estado de los insumos para obtener un producto con valor agregado satisfaga a los clientes.
 - Solidaridad: Crear un clima de compañerismo y amistad, ofreciendo ayuda a los compañeros de trabajo para cumplir con el objetivo de nuestra misión.
 - Creatividad: Innovar constantemente en la calidad de los procesos, presentaciones y sabores que ofrecemos.
 - Respeto: Respetar los derechos de los trabajadores, cumpliendo a su vez las leyes, normas sociales y de la naturaleza.
 - Honestidad: Ser transparentes en las actividades de la empresa y con la información brindada a los clientes con una clara orientación moral.

3.1.2. Objetivos estratégicos y procesos organizacionales principales del futuro negocio

Debido a que somos una empresa mediana con pocos trabajadores, nuestro objetivo es que estos se desarrollen tanto personal como laboralmente. Para ello, se empoderará a los trabajadores con el paso del tiempo con el fin de que estos sientan que es su propio negocio y al tener mayor responsabilidad sentirán satisfechos con su propio crecimiento.

- Para que los trabajadores se puedan desarrollar deben contar con buenas condiciones laborales, no solo delegándoles tareas con mayor responsabilidad se sentirán satisfechos.
- En cuanto a las relaciones de los empleados, tendrán 1 hora de refrigerio en un comedor donde podrán interactuar y se harán integraciones mensuales con

todo el equipo, tanto gerentes como empleados de planta, esto ayudará a una mejor relación, a que trabajen en equipo y comprometerá a cumplir el mismo objetivo. Asimismo, se harán públicos los reconocimientos de cada empleado y se celebrarán los cumpleaños de cada uno, ofreciendo medio día de trabajo y un pack de 12 copas del producto.

- En lo que respecta a las condiciones de trabajo de los empleados de planta, se les dará herramientas como un uniforme para que utilicen en horas de trabajo, cada uno tendrá un casillero en un baño con duchas. Respecto al personal administrativo, tendrán un escritorio con cajones personales donde podrán guardar objetos personales.
- En cuanto al salario, se hará una comparación con las empresas del mercado y se pagará cerca del promedio. Adicionalmente, se establecerá una política de aumentos y bonos con el fin de motivar a los trabajadores.

3.1.3. Herramientas de gestión organizacional: modelo e indicadores



Al ser un producto de consumo masivo nos enfocamos en el área de Operaciones (producción). Las áreas funcionales se encuentran reducidas por los siguientes motivos:

- No contamos con área de Recursos Humanos por el tamaño de la empresa. Nos encontramos dentro de las PYME por el número de trabajadores, por ello no es necesario contar con un área específica para los temas relacionados a RRHH y la contratación es directa dependiendo la necesidad de cada área.
- Tamaño de fuerza de ventas, no tenemos gran capacidad de producción por lo tanto no vendemos a gran escala.

- Capital invertido, contamos con 22 máquinas y una planta. Con el tiempo si las ventas aumentan, la inversión aumentará y se necesitará más personal en las áreas.
- Se ingresará al mercado sin posicionamiento alguno, por lo tanto, las actividades y ventas serán progresivas. En un comienzo, con un personal reducido se puede manejar los tamaños de producción.

Relación Vertical	Relación Horizontal
<p>Prima para la relación que tiene el supervisor con los operarios y el gerente general con sus subordinados. Los gerentes planifican las actividades del área para cumplir con los objetivos propuestos por el gerente general y los subordinados se alinean a la estrategia.</p>	<p>Entre los empleados de planta que se encargan de manejar las diferentes máquinas, las cuales dependen de que termine un proceso para iniciar el otro y deben coordinar con los que manejan el almacén. También una relación horizontal entre los gerentes para trabajar en conjunto y tener objetivos en común. Tener gerentes que se encarguen de más de una actividad (Logística y Op., Mktg. Y Vtas.) facilita esta relación.</p>

Indicadores

Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodo	Fuente
ROA	Medir eficiencia de los activos	Utilidad Neta/Total Activos	Mensual	Gerente Finanzas
Eficiencia Presupuestal	Evaluar si el presupuesto estuvo de acuerdo a lo planificado	Gastos Reales/Gastos Presupuestados	Mensual	Gerente de Finanzas
Eficiencia en Puntos de Venta	Medir si los POS cumplen con la meta de ventas	Ventas Proyectadas/Ventas Reales	Mensual	Gerente de Ventas
Productividad de Operarios	Medir productividad promedio	Producción/Número de horas hombre trabajadas	Semanal	Gerente de Operaciones
Rotación de Inventarios	Medir cuantas veces el inventario en Cuentas por Cobrar	Mercaderías Vendidas/Promedio de Inventarios	Semanal	Gerente de Logística
Mantenimiento -Producción	Determinar qué tan costoso es el mantenimiento	Costo de Mantenimiento/Costo de producción	Mensual	Gerente de Logística
Eficiencia en Capacitación	Determinar si las capacitaciones sobre el uso de maquinarias están siendo efectivas	Número de Capacitaciones realizadas/Número de Operarios que utilizan las maquinarias efectivamente	Mensual	Gerente de Operaciones
Rotación de Personal	Evaluar la satisfacción del personal o problemas en la contratación	Número de empleados que salen de la empresa/Número total de empleados en la empresa	Mensual	Gerente General

3.2. Aspectos legales y tributarios

3.2.1. Personería jurídica de la empresa

Nosotros nos constituiremos como una Sociedad Anónima Cerrada, dado los beneficios que tiene.

Sociedad Anónima Cerrada

CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 accionistas.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

Beneficios:

- Los accionistas no tienen responsabilidad personal por las deudas o daños a terceros; es decir, los acreedores tienen derecho sobre los bienes de la sociedad, no sobre los bienes de los accionistas.
- Gran libertad de pactos entre los socios.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de aporte por socios.
- La propiedad está representada en acciones que son transferibles sin disolver la organización empresarial.
- La vida de la Sociedad es por tiempo indefinido.

Teniendo en cuenta todo esto, es necesario estar al tanto de todo el proceso que se necesita para la constitución adecuada de nuestra empresa según lo que indican las leyes peruanas, el cual se resume en:

1. Elaborar la minuta de constitución: con previa reserva del nombre en SUNARP, igual es opcional ya que para el rubro de una MYPE se puede acudir directamente ante un notario y hacerlo a través de una declaración de voluntad .
2. Escritura pública: para darle formalidad a la minuta o acto constitutivo y, posteriormente presentarla en Registros Públicos.
3. Inscripción en los Registros Públicos: así la empresa adquiere personalidad jurídica.

4. Tramite del Registro Único del Contribuyente (RUC): así se nos identificará como contribuyente fiscal, debemos acercarnos a las oficinas de la SUNAT.
5. Inscripción a los trabajadores en ESSALUD: es registrar la empresa, se realiza mediante el Programa de Declaración Telemática – PDT o el Formulario N° 402, los cuales pueden adquirirse en la SUNAT o en las entidades bancarias. La afiliación de los trabajadores se realiza a través del Programa de Declaración Telemática – PDT Formulario Virtual N° 601 Planilla Electrónica, ya que la empresa tendría más de 3 trabajadores.
6. Solicitud de permiso, autorización o registro especial: se solicitan a los Ministerios y/o oficinas descentralizadas en las regiones según el giro y/o rubro del negocio, permiten certificar que se cumple con las normas de salud, de seguridad, de infraestructura, etc.
7. Obtención de la autorización del libro de planillas: como empresa estamos obligados a llevar el registro de planillas en libros y/o hojas sueltas, para ello debemos solicitar la autorización en el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE (LIMA) y/o en las Direcciones Regionales del Trabajo y Promoción del Empleo de cada región.
8. Legalización de libros contables: a través de un notario
9. Tramite de licencia municipal: para el funcionamiento de la empresa bajo los estándares que están permitidos en la zona que nos ubiquemos.

3.2.2. Régimen tributario que adoptará la empresa

Es de suma importancia determinar la forma en la que la empresa asumirá el pago de los impuestos, dependiendo de las características que esta tenga. Dado que tendremos más de 10 personas trabajando y, de acuerdo con la estimación de demanda desarrollada en los puntos anteriores, nuestras posibles ganancias superan las 1700 UIT en el año, nos tendremos que regir a partir de Régimen General.

En este régimen tributario se encuentran las personas con negocio y personas jurídicas que desarrollan actividades que constituyan negocio habitual, tales como las comerciales, industriales y mineras; la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales; la prestación de servicios comerciales, financieros, industriales, transportes, etc. También se encuentran los agentes mediadores de comercio, tales como corredores de seguros y comisionistas mercantiles, los Notarios, las asociaciones de cualquier profesión, arte, ciencia u oficio.

Las ventajas de este régimen son los siguientes:

- Poder desarrollar cualquier actividad sin límite de ingresos.
- Poder emitir todo tipo de comprobantes de pago.
- En caso se tengan pérdidas económicas en un año, se pueden descontar de las utilidades de los años posteriores, pudiendo llegar al caso de no pagar Impuesto a la Renta de Regularización.

Además, según información obtenida de la página oficial de la SUNAT, la manera en cómo determinar qué impuestos se debe declarar y pagar, bajo este régimen, está definido en la siguiente tabla:

Régimen General - RG	
¿Cuánto pagar?	Impuesto a la Renta: Pago a cuenta mensual (El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta)
	Impuesto General a las Ventas (IGV) mensual:18%
¿Cuándo declarar y pagar?	De acuerdo al cronograma de obligaciones mensuales
¿Se presenta una declaración anual?	Si, con la cual se paga una regularización del impuesto equivalente al 29.5% sobre la ganancia.

3.3. Requerimiento y especificaciones de personal de gestión (incluye programas de desarrollo y gestión del personal)

- Gerente General y finanzas: Es el responsable de dirigir la empresa. Se encarga también del área de finanzas.
 - Requerimientos: Licenciado de Ingeniería Industrial/ Administración de empresas. Con 5 años mínimo de experiencia en el rubro.

- Gerente de Logística y operaciones: Es el responsable de la compra de insumos, abastecimiento de los almacenes, traslados de los insumos y supervisar el funcionamiento de las operaciones.
 - Requerimientos: Licenciado de Ingeniería Industrial/ Administración de empresas. Con mínimo 3 años de experiencia en el rubro.

- Gerente de Ventas y Marketing: Se encarga del reporte de ventas, la promoción del producto en los distintos canales, y acuerdo con los principales centros de venta.
 - Requerimientos: Licenciado de Marketing/ Administración de empresas. Mínimo con 3 años de experiencia en el rubro.

- Secretaria: Encargada de atender a los clientes, proveedores, y apoyo a la gerencia general.

- Requerimientos: Egresada de la carrera de secretariado. Manejo de Excel nivel avanzado. Mínimo 3 años de experiencia. Buen trato.
- Supervisor de planta: Encargado del correcto funcionamiento de los procesos productivos de la empresa.
 - Requerimientos: Egresado de Ingeniería Industrial, con mínimo 2 años de experiencia.
- Operarios: Encargados del Proceso productivo, y del funcionamiento de las maquinas a utilizar.
 - Requerimientos: Recién Egresado de las carreras técnicas de mecánica, electrónica, procesos químicos, etc.

Cara área se encarga del reclutamiento de su personal.

3.4. Requerimiento de equipos y materiales para la labor administrativa

Nuestra empresa desarrollará las actividades administrativas y operativas en una misma sede, sectorizando adecuadamente cada área según necesidad y con la seguridad adecuada, sobretodo en el área de las máquinas. Una de las razones de tener ambas juntas es poder tener reuniones con nuestro personal y socios, además de atender a nuestros clientes en el mismo lugar en donde nuestro producto es elaborado, para demostrar total transparencia en nuestros procesos, generando confiabilidad para poder ser elegidos como opción de calidad en el mercado.

Es así que, en un primer momento, se necesitará realizar una inversión inicial para obtener todo lo necesario para que el negocio se ponga en marcha, y anualmente, evaluar la necesidad reinvertir en implementos que se pueden ir agotando o deteriorando. A continuación, se detalla una lista con lo necesario:

Inversión inicial:

	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Escritorio	S/350.00	5	S/1,750.00
Archivadores	S/130.00	4	S/520.00
Mesa de reuniones	S/500.00	1	S/500.00
Computadora	S/1,000.00	5	S/5,000.00
Proyector	S/1,200.00	1	S/1,200.00
Impresora	S/650.00	1	S/650.00
Silla	S/70.00	5	S/350.00
Teléfono	S/150.00	2	S/300.00
Casilleros	S/350.00	2	S/700.00
Horno microondas	S/150.00	1	S/150.00
Mesa comedor	S/200.00	1	S/200.00
Sillón para clientes	S/200.00	3	S/600.00
TOTAL			S/11,920.00

A este monto por inversión inicial se le debe agregar aproximadamente 25 000 soles que serían destinados a la adaptación del local escogido para implementar nuestra planta. Nuestra idea es contratar el servicio de adaptación a través de un estudio de arquitectos de interiores, quienes puedan en verdad hacer un buen trabajo y acondicionamiento, el cual costaría en promedio 10 000 soles, y el excedente sería para los materiales que ellos mismos nos indiquen, como planchas de drywall, luminarias, entre otros.

Presupuesto anual:

	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Bloque de papel bond (1000 unid)	S/20.00	5	S/100.00
Tinta impresora (1 lt)	S/40.00	4	S/160.00
Caja de lapiceros (100 unid)	S/20.00	1	S/20.00
Engrapador y grapas	S/10.00	2	S/20.00
Perforador	S/8.00	2	S/16.00
TOTAL			S/316.00

3.5. Instalación o implementación del futuro negocio (de la empresa)

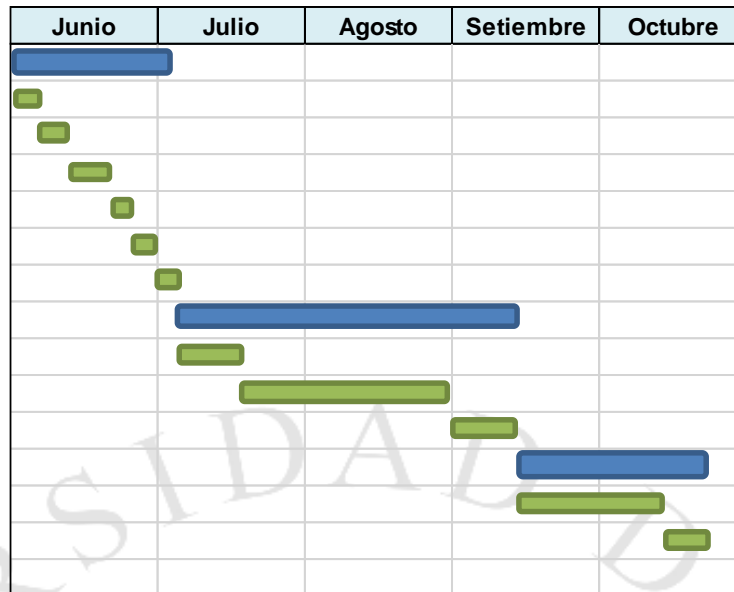
3.5.1. Planificación de la ejecución

3.5.1.1. Plazo y cronograma de implementación del negocio (Carta Gantt)

La carta Gantt es una herramienta que sirve para planificar y programar tareas a lo largo de un periodo de tiempo, permitiendo el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas del proyecto. Es así que el cliente (o inversionista) y proveedor pueden hacerse una idea clara de los recursos involucrados en un proyecto (tiempo, actividades, presupuestos) y su correcta administración.

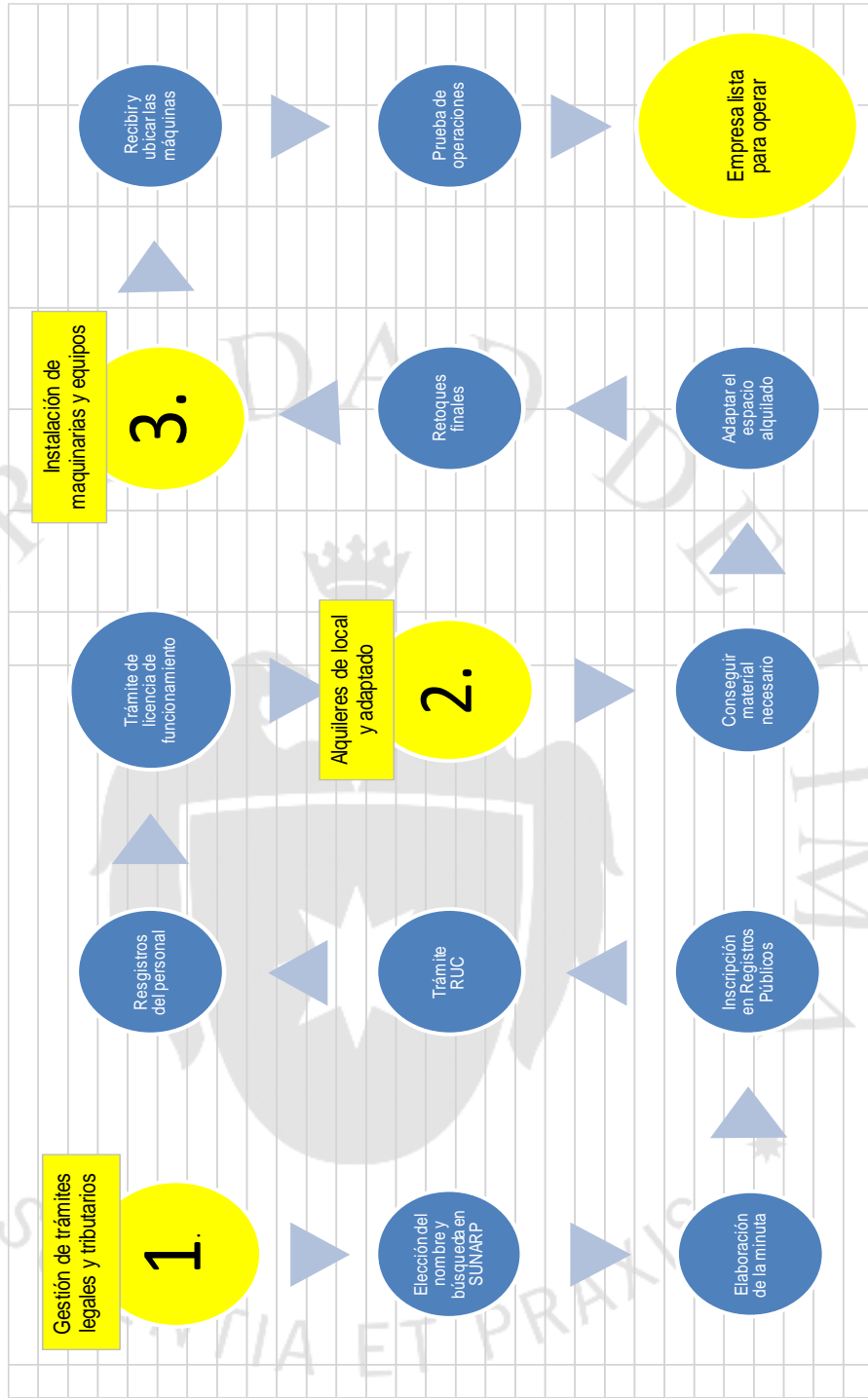
A continuación, se presenta el diagrama enfocada en las actividades de nuestro proyecto "Ready to Gin":

ID	NOMBRE DE LA TAREA	DÍAS	COMIENZO	FIN
1	Gestión de trámites legales y tributarios	31	1/06/2018	1/07/2018
1.1	Elección del nombre de la empresa y búsqueda de índices en la SUNARP	2	1/06/2018	2/06/2018
1.2	Elaboración de la minuta de constitución	4	3/06/2018	6/06/2018
1.3	Inscripción en Registros Públicos	10	7/06/2018	16/06/2018
1.4	Trámite RUC	3	17/06/2018	19/06/2018
1.5	Registros de personal laboral en el MINTRA	5	20/06/2018	24/06/2018
1.6	Trámite de licencia de funcionamiento	7	25/06/2018	1/07/2018
2	Alquileres de local y adaptado	75	2/07/2018	14/09/2018
2.1	Conseguir material necesario para adaptar la planta en base a nuestros requerimientos	15	2/07/2018	16/07/2018
2.2	Adaptar el espacio alquilado en función a nuestros requerimientos	45	17/07/2018	30/08/2018
2.3	Retoques finales al espacio instalado	15	31/08/2018	14/09/2018
3	Instalación de maquinarias y equipos	35	15/09/2018	19/10/2018
3.1	Recibir y ubicar las máquinas de acuerdo al plano de distribución elaborado	30	15/09/2018	14/10/2018
3.2	Prueba de operaciones	5	15/10/2018	19/10/2018
	Empresa lista para operar			



3.5.1.2. Diagrama PERT para la implementación del negocio

Un Diagrama PERT permite establecer relaciones a partir de las dependencias de las actividades de un proyecto. Si el entregable de una actividad es necesario para empezar la siguiente, situaremos a continuación la segunda tarea. Ninguna actividad se puede realizar antes si depende de que termine otra que está planificada más tarde. En ese sentido, a continuación, se muestra un diagrama de este tipo según las actividades para la implementación de nuestra empresa:



3.5.2. Organización de la implementación

3.5.2.1. Organización requerida para la ejecución o implementación del negocio

Para comenzar con la implementación del negocio hemos definido una estructura en la cual es necesario seleccionar a 4 personas con roles específicos. Se nombrará a las siguientes personas:

- Líder del equipo: será el encargado de dirigir y controlar al equipo para la implementación correcta del proyecto, incentivando e implementando la cultura organizacional que la empresa necesita tener.
- Encargado de trámites legales y tributarios: será responsable de tramitar todos los documentos necesarios para operar conforme las leyes indican, como el trámite del RUC, entre otros.
- Encargado del alquiler del local e instalación de oficina: será responsable de la localización del espacio adecuado, de conseguir todos los materiales administrativos necesarios y adaptarlos al espacio escogido. Tendrá que tener en cuenta las áreas que contará la empresa con sus respectivos trabajadores, además de la seguridad necesaria tanto interna como externa.
- Encargado de la implementación de las maquinarias: será el encargado de recibir e instalar las máquinas según lo establecido para el inicio de operaciones, teniendo en cuenta que debe hacerse las pruebas necesarias para poder iniciar un debido funcionamiento. Esta persona será quien finalmente asuma el puesto de supervisor de planta.

Ya con la empresa lista para operar, se procederá a contratar los operarios necesarios según las máquinas que hemos adquirido, con la evaluación directa del gerente general y el supervisor de planta. Además, se seleccionará al personal encargado de la gerencia de logística y operaciones, y de la gerencia de ventas y marketing.

3.5.2.2. Gestión de la ejecución o implementación del negocio

La gestión de la ejecución de nuestro proyecto “Ready to Gin” consiste en llevar a cabo el trabajo definido en la planificación del negocio según la organización establecida en el punto anterior. Este trabajo tiene que ser ejecutado según los plazos establecidos, dado que hay una lista de tareas ya identificadas que se tienen que cumplir con la responsabilidad adecuada para así poner en marcha el proyecto. La dirección a cargo del gerente general tiene que ser de adentro para afuera, es decir, armonizando cada tarea para que se cumplan los objetivos propuestos, recopilando la información necesaria y controlando cada paso para asegurar una gestión eficiente y eficaz.

Para llegar a poner en marcha el proyecto, se deben cumplir ciertos requerimientos que deben ser contemplados por el líder del grupo, los cuales son: una adecuada gestión legal y tributaria, la correcta selección del local y su

posterior implementación de la maquinaria y material necesario, y la selección del personal capacitado para cada tarea que se haya establecido.

3.6. Análisis de los riesgos organizacionales, legales y tributarios

Los riesgos en toda empresa son de gran importancia, tanto describirlos como analizarlos para poder tener una visión clara del panorama de negocios en el cual estamos entrando y los posibles problemas que podamos encontrar que nos desvíen de nuestros diferentes objetivos. Un debido proceso de gestión de riesgos debe contar con los siguientes pasos:

1. Establecimiento del contexto
2. Identificación de riesgos y oportunidades
3. Análisis de riesgos
4. Evaluación de riesgos
5. Tratamiento de riesgos
6. Vigilancia y revisión
7. Comunicación y consulta

Es a partir de este proceso que se procederá a hacer el análisis de los riesgos organizacionales, legales y tributarios, como se muestra en los siguientes gráficos:

Riesgos Organizacionales: probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa			
RIESGO	CAUSA	EFEECTO	ESTRATEGIA
Mala capacitación del personal	Deficiencias en la formación académica que compete al área	Errores administrativos y operativos	Mitigar: hacer una selección de personal con una evaluación profunda en el área competente
Trabajadores desmotivados	Rutinas diarias, falta de incentivos propuestos por la empresa	Ineficiencia e ineficacia en el trabajo	Mitigar: hacer un ambiente laboral atractivo, poner metas con incentivos como premio
Principal - agente	No alineación de los intereses del jefe con los trabajadores	Mal avance de la empresa en conjunto	Evitar: aclarar los objetivos desde un comienzo, implementar técnicas efectivas de comunicación y de retroalimentación de ideas

Riesgos legales: pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte y la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento del compromiso			
RIESGO	CAUSA	EFEECTO	ESTRATEGIA
Incumplimientos de contratos con proveedores y distribuidores	Contratos deficientes, mala elección de proveedores o distribuidores. Poder judicial ineficaz, no respalda ante incumplimientos	No abastecimientos de insumos, no distribución del producto, no entrada de flujos de efectivo	Mitigar: hacer acuerdos debidamente legalizados y con el detalle pertinente, elección de proveedores y distribuidores en base a buena reputación previa.
Incumplimiento de las normas legales	Mal manejo de la información legal en el tiempo adecuado	Sanciones de diferente tipo por parte del ente regulador	Mitigar: hacer una buena definición de tareas desde el comienzo, capacitaciones en esta materia constantemente

Riesgos tributarios: circunstancias que puede dejar a la empresa a expensas de una sanción fiscal.			
RIESGO	CAUSA	EFECTO	ESTRATEGIA
No pagar impuestos	Falta de liquidez, errores en los registros	Multas, acciones por parte de la SUNAT	Mitigar: controlar cuidadosamente la liquidez de la empresa y las deducciones correspondientes en los balances
Alza en los impuestos	Cambios en las normas tributarias, modificaciones en la política fiscal	Mayores gastos tributarios	Aceptar: no está en manos de la empresa



4. Estudio financiero y evaluación del proyecto

4.1. Supuestos para la formulación de los presupuestos y proyecciones

4.1.1. Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear

- Plazo de ejecución: 5 años
- Horizonte temporal de análisis: Se considera como año cero el 2018 y el año 5 2023
- Moneda a emplear: la moneada a emplear son los soles.

4.1.2. Precios, cantidad a producir y a vender por el proyecto

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta	9.5	9.8	10	10.5	11.2	12
Demanda inicial calculada	3,615,240					
Crecimiento de la industria (Euromonitor)	10.4%	7.3%	5.0%	2.6%	no está pronosticado	no está pronosticado
Crecimiento escenario pesimista		7.3%	5.0%	2.6%	5.0%	3.0%
Escenario pesimista	3,615,240	3,879,153	4,073,110	4,179,011	4,387,962	4,519,600
Crecimiento escenario conservador		9.30%	7.00%	4.60%	7.00%	5.00%
Escenario conservador	3,615,240	3951457.32	4228059.33	4422550.06	4732128.57	4968734.99
Crecimiento escenario optimista		10%	10%	8%	8%	8%
Escenario optimista	3,615,240	3976764	4374440.4	4724395.63	5102347.28	5510535.07

4.1.2.1. Aspectos tributarios y legales

El Régimen General de Impuesto a la Renta que corresponde a este proyecto es de 29.5% y lo será hasta el quinto año de funcionamiento.

Nuestros precios incluyen el Impuesto general a las ventas (IGV), impuesto que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, orientado al consumidor final. Se aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas con el IGV, a esta tasa se le añade 2% de impuesto de promoción municipal, por ello, a cada operación gravada se le aplica un total de 18%.

4.1.2.2. Políticas de ventas y cobranzas

Ventas

- Las ventas se realizan a través de supermercados, grifos y licorerías que distribuyen a los clientes.
- El precio del producto es en soles.
- La empresa no se comprometerá a entregar mercadería más allá de la capacidad de producción prevista y planificada
- Si existiera algún inconveniente que incapacite a la empresa para cumplir con el pedido, se devolverá el 100% del dinero a nuestros clientes directos (minoristas).
- El transporte será tercerizado, a cargo de Ransa, empresa distribuidora que recogerá los pedidos de nuestra fábrica y la llevará en los puntos de venta.
- Si los minoristas desean cancelar el pedido, en caso de los supermercados lo tendrán que hacer un mes antes de la fecha de entrega, mediante e-mail. En caso de los grifos y licorerías deberán hacerlo con 15 días de anticipación, esto se debe al volumen de los pedidos.
- No se aceptará devolución de mercadería debido a que la fecha de caducidad del producto es corta.

Cobranza

- El periodo de cuentas por cobrar será de 60 días para los tres establecimientos (supermercados, grifos y licorerías).
- Los pagos se podrán realizar mediante depósito en la cuenta corriente de la compañía.
- La política de cobranza será de 50% al contado y 50% al crédito para todos los clientes.
- Si se incumpliera el pago del crédito, no se aceptarán nuevos pedidos y se solicitará la devolución de la mercadería.
- Se registrará la estimación de cobranza dudosa cuando hayan pasado 30 días después de la fecha en que se debería haber pagado la mercadería.

4.1.2.3. Políticas de gestión de inventarios

En cuanto a la política de gestión de inventarios, se ha determinado mantener 10% del pronóstico de ventas del año siguiente en stock para así poder cubrir la demanda del siguiente año. Como se visualiza en la tabla siguiente, el inventario final del año 5 es 0 pues el proyecto solo se calculó para 5 años.

Para el cálculo esta tabla se utilizaron las unidades vendidas proyectadas en el escenario conservador.

Unidades de producto terminado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial	0	395,146	422,806	442,255	473,213	496,874
Producción	4,010,386	3,979,118	4,247,509	4,453,509	4,755,790	4,471,862
Unidades vendidas	3,615,240	3,951,458	4,228,060	4,422,551	4,732,129	4,968,735
Inventario final	395,145.80	422,806.00	442,255.10	473,212.90	496,873.50	-

4.1.3. Compras

Para este balance de compras se ha tomado en cuenta una producción de 4010386 de botellas de ready to gin que incluye la demanda insatisfecha e inventarios del año 0 en el escenario conservador.

Se muestra los insumos según el anual.

INSUMO	CANTIDAD ANUAL	UNIDAD	PRECIO	PRECIO TOTAL
Gin tonic	267359.07	litro	63.015739	16847829.16
Agua Tonica	1062752.29	Litro	2	2125504.58
pulpa arandanos	1336.50	kg	18	24057.00
pulpa frambuesas	1336.50	kg	20	26730.00
pulpa fresas	1336.50	kg	15	20047.50
pulpa Tumbo	1336.50	kg	13	17374.50
pulpa maracuya	1336.50	kg	13	17374.50
pulpa mandarina	1336.50	kg	13	17374.50
zumo limon	2005.19	kg	14	28072.70
menta	8020.77	kg	11	88228.49
Benzoato de sodio	13033.75	kg	39	508316.43
Etiqueta	4010.39	millar	80	320830.88
envase	4010.39	millar	750	3007789.50
agua	20048.39	litro	0.00861	172.62
Azucar	20048.39	kg	2.5	50120.97
TOTAL				23099823

Presupuesto anual de compra hasta el año 5 del Proyecto según el escenario conservador.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento escenario conservador		9.30%	7%	4.60%	7%	5%
Costos insumos	23,099,823	25,248,106.89	27,015,474.38	28,258,186.20	30,236,259.23	31,748,072.19

4.1.4. Presupuestos de gastos administrativos

AÑO	0	1	2	3	4	5
servicio de luz	12360	12360	12360	12360	12360	12360
servicio agua	3807.18	3999.82	4158.30	4269.73	4447.11	4582.68
material de oficina	11920	316	316	316	316	316
sueldos	689742	689742	689742	689742	689742	689742
alquiler	95040	95040	95040	95040	95040	95040
TOTAL	812869	801458	801616	801728	801905	802041

- El costo del servicio de luz se ha calculado primero por oficinas, utilizando la calculadora virtual de osinerming, y se le sumo el cálculo aproximado de consumo de luz de la planta. (Osinerming, n.d.).
- El servicio de agua se calculó según la cantidad de trabajadores, y el promedio de consumo diario en litros por persona en oficinas. Se le sumo el costo aproximado de consumo de agua para la fabricación del producto, se utilizó la cantidad de agua proyectada previamente en la necesidad de insumos, y se utilizó el crecimiento según el escenario conservador para los años siguientes. (Fluidos, n.d.)
- El material de oficina, en el año 0 se puso la inversión inicial, y después se ha considerado el costo estimado previamente para la compra de materiales de oficina anuales.
- El costo de los sueldos ha sido detallado en el trabajo previamente.
- Para el alquiler, el local cuesta \$2400, se utilizó un tipo de cambio de s/.3.3

4.1.5. Presupuestos de gastos de ventas

Para incentivar la venta, hemos determinado colocar publicidad en redes sociales. Principalmente en Facebook, Instagram, a través de Influencers y con paneles publicitarios.

En primer lugar, para Facebook revisamos los montos mínimos de inversión, los mismos se calculan a partir de las siguientes premisas:

- Si el conjunto de anuncios recibe cargos por impresiones, el presupuesto diario debe ser por lo menos de 1 USD al día.
- Si el conjunto de anuncios recibe cargos por clics, Me gusta, reproducciones de video o interacción con la publicación, el presupuesto diario debe ser por lo menos de 5 USD al día.
- Si el conjunto de anuncios recibe cargos por eventos de poca frecuencia, como solicitudes de ofertas o instalaciones de la aplicación, el presupuesto diario debe ser por lo menos de 40 USD al día.
- Si el conjunto de anuncios recibe cargos por impresiones, el presupuesto diario debe ser por lo menos de 0,50 USD al día.

- Si el conjunto de anuncios recibe cargos por clics, Me gusta, reproducciones de video o interacción con la publicación, el presupuesto diario debe ser por lo menos de 2,50 USD al día.
- Si el conjunto de anuncios recibe cargos por eventos de poca frecuencia, como solicitudes de ofertas o instalaciones de la aplicación, el presupuesto diario debe ser por lo menos de 20 USD al día.

A través del fan page que crearemos en esta red social, seremos capaces de brindar nuestro mensaje de ventas, como promociones, locales donde encontrarnos, usos del producto, etc. Es por ello que este será el principal medio de inversión con 7500 soles mensuales de anuncios pagados en el primer año y 5000 los siguientes 5 años

En segundo lugar, Instagram es la red social favorita por las mujeres (Latamclick, 2017), en todos los países de Latinoamérica, según datos recopilados en el mes de mayo 2017, los usuarios de Instagram registrados en Perú ascienden a 3.2 millones de los cuales 1.8 son mujeres y el resto (1.5) hombres. Según la información recopilada en nuestra encuesta, las mujeres son las más predispuestas a consumir nuestro producto, es por ello que también emplearemos esta red, principalmente, con anuncios de video en los “instastories”. El precio de este servicio es muy similar al de Facebook (pertenecen a la misma corporación). En esta red invertiremos 4500 soles mensuales en el primer año y 2500 los siguientes 5 años.

En Influencers como FashAdictti, Cinnamon Style, Tana, etc, considerando un costo de \$150 por publicación, invertiremos 700 soles mensuales desde el inicio hasta el final del proyecto

Otro punto importante son los paneles en las vías de tránsito, el costo aproximado de cada uno es de 1500 soles mensuales; el primer año colocaremos 4 paneles (6000 soles mensuales) y los siguientes 3 años mantendremos 2 en puntos clave (3000 soles mensuales)

Finalmente, en degustaciones, merchandizing como polos, gorros, frisbees, toallas de playa invertiremos 5000 soles mensuales el primer año, y 2000 soles mensuales los siguientes 5 años.

A continuación, mostramos una tabla con la descripción de los gastos de ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	90000	60000	60000	60000	60000	60000
Instagram	54000	30000	30000	30000	30000	30000
Influencers	8400	8400	8400	8400	8400	8400
Paneles	72000	36000	36000	36000	36000	36000
Otros	48000	18000	18000	18000	18000	18000
TOTAL	272400	152400	152400	152400	152400	152400

4.1.6. Inversiones

4.1.6.1. Inversión fija

a) Equipo de oficina

Equipos de oficina	Precio unitario	Cantidad	Costo Total	Vida útil	Tasa	Depreciacion anual
Escritorio	350	5	1750	5	20%	350
Archivadores	130	4	520	3	33%	173
Mesa de reuniones	500	1	500	5	20%	100
Computadora	1000	5	5000	5	20%	1000
Proyector	1200	1	1200	5	20%	240
Impresora	650	1	650	3	33%	217
Silla	70	5	350	5	20%	70
Telefono	150	2	300	3	33%	100
Casilleros	350	2	700	3	33%	233
Horno micondas	150	1	150	4	25%	38
Mesa comedor	200	1	200	5	20%	40
Sillon para clientes	200	3	600	5	20%	120
TOTAL			11920			2681

b) Balance de equipos de producción

Equipos	Precio unitario	Cantidad	Costo total	Vida útil	Tasa	Depreciacion Anual
Reactor	16,000.00	2.00	32,000.00	5.00	0.20	6,400.00
Proporcionador de agua y jarabe	11,000.00	2.00	22,000.00	5.00	0.20	4,400.00
sala de jarabes	19,500.00	1.00	19,500.00	5.00	0.20	3,900.00
cámara frigorífica industrial	8,500.00	2.00	17,000.00	5.00	0.20	3,400.00
Máquina selladores y etiquetador	25,500.00	4.00	102,000.00	5.00	0.20	20,400.00
Máquina embotelladora	35,000.00	5.00	175,000.00	5.00	0.20	35,000.00
Carretilla elevadora	800.00	6.00	4,800.00	5.00	0.20	960.00
TOTAL			372,300.00			74,460.0

(SUNAT, n.d.)

4.1.6.2. Inversión intangible

Intangibles	Total
Registro de marca	535
licencia de funcionamiento	395.495
Total	930.495
Amortizacion anual	186.099

- El costo del registro de marca se obtuvo de la página de INDECOPI. (INDECOPI, n.d.)

- El costo de la licencia de funcionamiento se tramita directamente con la Municipalidad de Ate donde estará instalada nuestra planta. (Municipalidad de Ate , n.d.)

4.1.6.3. Capital de Trabajo (método aplicado y presupuesto)

- Las cuentas por cobrar se calcularon en función a una rotación de 60 días para los tres establecimientos que atendemos: supermercados, grifos y licorerías.
- La empresa provisiona efectivo por el 8% de las ventas del año.
- Los inventarios finales del año corresponden a productos terminados y por política de la empresa se estableció que se tendrá como inventario final un 10% de las unidades proyectadas para el año siguiente.
- Las cuentas por pagar se calcularon en función a una rotación de 70 días, calculadas en base a las compras de insumos.

	1	2	3	4	5
Efectivo	3,097,943.07	3,382,448.00	3,714,942.84	4,239,987.58	4,769,985.60
Cuentas x Cobrar (60)	6,365,636.45	6,950,235.62	7,633,444.19	8,712,303.25	9,801,340.27
Inventarios	2,556,279.89	2,672,317.68	2,858,237.38	2,999,582.26	2,883,350.99
Cuentas x Pagar (70)	4,430,103.11	4,395,563.78	4,692,043.92	4,919,602.27	5,253,519.25
Capital de Trabajo Neto	7,589,756.30	8,609,437.52	9,514,580.49	11,032,270.82	12,201,157.61

4.1.7. Análisis del valor residual del proyecto

A continuación, se detallan los ingresos por venta de activos:

Equipos	Precio unitario	Cantidad	Costo total	Valor residual	Valor de recupero
Reactor	S/. 16,000.00	2	S/. 32,000.00	5%	S/. 1,600.00
Proporcionador de agua y sala de jarabes	S/. 11,000.00	2	S/. 22,000.00	5%	S/. 1,100.00
cámara frigorífica industrial	S/. 19,500.00	1	S/. 19,500.00	10%	S/. 1,950.00
Máquina selladores y etiquetadora	S/. 8,500.00	2	S/. 17,000.00	15%	S/. 2,550.00
Máquina embotelladora	S/. 4,500.00	4	S/. 18,000.00	5%	S/. 900.00
Carretilla elevadora	S/. 6,800.00	5	S/. 34,000.00	5%	S/. 1,700.00
	S/. 800.00	6	S/. 4,800.00	0%	S/. 0.00
TOTAL	S/. 67,100.00		S/. 147,300.00		S/. 9,800.00

4.2. Estados financieros proyectados

4.2.1. Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVO

Activo Corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo		18,397,943.07	18,682,448.00	19,014,942.84	19,539,987.58	20,069,985.60
Cuentas por cobrar	-	6,365,636.45	6,950,235.62	7,633,444.19	8,712,303.25	9,801,340.27
Inventarios		2,556,279.89	2,672,317.68	2,858,237.38	2,999,582.26	2,883,350.99
Activo no Corriente						
Activo Fijo neto	384,220.00	307,079.17	229,938.33	152,797.50	76,380.00	10,140.00
Intangibles	930.50	186.10	186.10	186.10	186.10	186.10
Total Activos	385,150.50	27,627,124.68	28,535,125.73	29,659,608.01	31,328,439.19	32,765,002.97

PASIVO

Cuentas por pagar	10,200,000.00	4,430,103.11	4,395,563.78	4,692,043.92	4,919,602.27	5,253,519.25
Deuda a largo plazo		2,937,600.00	2,758,080.00	2,578,560.00	2,399,040.00	2,219,520.00

PATRIMONIO

Capital Social	15,300,000.00	15,300,000.00	15,300,000.00	15,300,000.00	15,300,000.00	15,300,000.00
Utilidades Retenidas		4,959,421.57	6,081,481.95	7,089,004.09	8,709,796.92	9,991,963.71
Total de Pasivo + Patrimonio	25,500,000.00	27,627,124.68	28,535,125.73	29,659,608.01	31,328,439.19	32,765,002.97

notas:

INVERSION TOTAL	25,500,000.00
CAPITAL SOCIAL	15,300,000.00
DEUDA LP	10,200,000.00

4.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	38,724,288.40	42,280,600.00	46,436,785.50	52,999,844.80	59,624,820.00
Costo de Ventas	23,138,838.00	24,682,880.88	25,872,090.48	27,611,547.12	28,718,181.36
Utilidad Bruta	15,585,450.40	17,597,719.12	20,564,695.02	25,388,297.68	30,906,638.64
Gastos Administrativos	1,835,743.82	1,910,062.30	2,132,653.73	2,800,271.11	4,802,726.68
Gastos de Venta y Distribucion	4,380,460.90	4,574,951.90	4,884,530.90	5,121,137.90	152,400.00
Gastos Financieros	897,600.00	718,080.00	538,560.00	359,040.00	179,520.00
Utilidad Operativa	8,471,645.68	10,394,624.92	13,008,950.39	17,107,848.67	25,771,991.96
Impuestos (29.5%)	2,499,135.48	3,066,414.35	3,837,640.36	5,046,815.36	7,602,737.63
Utilidad Neta	5,972,510.21	7,328,210.57	9,171,310.02	12,061,033.31	18,169,254.33

4.3. Identificación y evaluación de alternativas de financiamiento (flujo de financiamiento neto)

Nuestra empresa requiere de financiamiento externo para poder ponerla en marcha y seguir todo el plan de actividades que estamos desarrollando en este trabajo. Para hacer la elección de la entidad bancaria con la mejor opción que nos puede ofrecer, es necesario analizar todas las opciones que tenemos y enfocarnos en las tasas de interés ofrecidas a las Pymes. Es así que se recurrió a la información ofrecida por la Superintendencia de Banca y Seguros, ente regulador del rubro financiero bancario y

no bancario. A continuación, se mostrarán las opciones encontradas en la fuente descrita:

Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Financiero	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco
Corporativos	3.24	-	3.63	7.91	4.80	3.79	7.23	4.41	-
Descuentos	4.33	-	4.40	7.40	5.75	4.26	-	5.39	-
Préstamos hasta 30 días	4.62	-	3.87	6.00	5.30	3.78	7.76	3.32	-
Préstamos de 31 a 90 días	2.97	-	3.97	7.92	4.59	3.79	7.40	3.89	-
Préstamos de 91 a 180 días	3.06	-	3.05	10.00	3.75	3.89	6.81	6.66	-
Préstamos de 181 a 360 días	7.70	-	2.52	-	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	2.95	-	5.67	8.85	7.50	4.20	-	-	-
Grandes Empresas	7.43	10.00	6.36	8.25	7.22	5.90	4.75	7.09	-
Descuentos	9.78	-	4.91	8.29	6.58	5.62	-	7.33	-
Préstamos hasta 30 días	5.34	10.00	6.73	11.51	3.72	6.28	4.27	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	7.10	10.01	7.49	7.96	8.11	5.40	5.75	6.70	-
Préstamos de 91 a 180 días	6.81	-	6.33	7.23	7.39	6.22	4.72	7.19	-
Préstamos de 181 a 360 días	6.83	-	5.48	9.64	8.35	5.18	-	6.85	-
Préstamos a más de 360 días	6.25	-	7.68	-	7.83	7.40	-	7.71	-
Medianas Empresas	9.24	11.93	10.50	8.78	9.01	10.60	5.94	8.90	17.26
Descuentos	12.62	8.50	7.34	7.68	8.62	9.48	-	8.76	-
Préstamos hasta 30 días	9.36	14.00	11.80	10.01	7.96	9.29	5.97	8.01	-
Préstamos de 31 a 90 días	10.38	10.15	10.81	8.46	9.27	9.95	5.86	9.29	-
Préstamos de 91 a 180 días	10.02	13.00	12.31	8.34	9.09	10.52	-	10.28	-
Préstamos de 181 a 360 días	6.12	-	8.04	9.68	10.32	10.87	-	11.39	17.00
Préstamos a más de 360 días	8.80	-	11.92	11.33	8.62	11.58	-	9.07	17.47
Pequeñas Empresas	14.21	15.00	16.48	22.66	12.05	17.62	-	18.63	24.13
Descuentos	17.59	-	5.76	13.67	12.31	12.53	-	9.88	-
Préstamos hasta 30 días	12.06	-	13.99	-	-	15.97	-	9.05	32.57
Préstamos de 31 a 90 días	12.51	-	9.82	22.80	11.80	16.93	-	17.91	31.96
Préstamos de 91 a 180 días	15.34	15.00	22.31	22.86	8.99	14.44	-	17.46	32.59
Préstamos de 181 a 360 días	16.30	-	9.77	25.98	12.22	15.79	-	22.76	26.78
Préstamos a más de 360 días	13.39	-	15.69	22.59	13.26	18.13	-	19.55	23.10
Microempresas	26.30	-	23.72	34.19	9.72	19.38	-	20.39	39.68
Tarjetas de Crédito	36.30	-	25.67	51.16	-	30.62	-	-	-
Descuentos	22.25	-	10.20	-	9.72	11.23	-	9.46	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	-	-	-	-	22.57	-
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	54.91
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	15.28	-	17.24	37.12	-	18.49	-	24.09	59.60
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	15.66	-	21.93	34.82	-	14.46	-	26.78	55.53
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	18.96	-	24.41	42.87	-	7.51	-	50.00	46.63
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	12.56	-	15.30	33.18	-	17.39	-	16.97	32.96
Consumo	38.12	17.66	31.14	44.30	20.67	27.48	-	45.77	53.05
Tarjetas de Crédito	53.28	22.92	36.87	70.81	30.00	30.62	-	48.95	-
Préstamos Revolventes	16.15	-	-	-	-	-	-	19.69	-
Préstamos no Revolventes para automóviles	12.54	-	11.38	8.99	10.80	10.73	-	11.19	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	4.92	13.46	51.97	43.12	16.70	11.89	-	20.68	65.66
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	16.45	17.62	15.81	39.41	16.31	17.69	-	20.74	42.87
Créditos pignoratícios	-	71.58	-	-	-	-	-	-	-
Hipotecarios	7.13	9.71	7.32	9.56	9.08	7.51	-	7.86	15.44
Préstamos hipotecarios para vivienda	7.13	9.71	7.32	9.56	9.08	7.51	-	7.86	15.44

El cuadro muestra las tasas activas anuales de las operaciones en moneda nacional realizadas en los últimos 30 días útiles por tipo de crédito al 13 de febrero de 2018. Además, este es elaborado sobre la base de la información remitida diariamente por las Empresas Bancarias a través del Reporte N°6, donde las definiciones de los tipos de crédito se encuentran en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante Resolución SBS N° 11356-2008.

Se elegirá la tasa ofrecida por el Banco Continental para préstamos de más de 360 días para medianas empresas, la cual es 8.80%, considerándola como una tasa de interés simple para el cálculo de los flujos en los siguientes puntos.

4.4. Análisis del costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente

Para hacer un debido análisis de costo de oportunidad, se recurrirá al método del CAPM (Capital Asset Pricing Model), método que calcula la rentabilidad requerida por el accionista frente a determinado riesgo. Para hallarlo, es necesario recurrir a su fórmula convencional:

$$R_i = R_f + \beta_i(R_m - R_f)$$

R_i = Return on Asset i

R_f = Return on Risk Free Asset

β = Covariance of Asset and the Market
Divided by Variance of the Market

R_m = Return on the Market Portfolio

Además, se necesitan datos adicionales para el cálculo del WACC, que finalmente nos servirá como tasa de descuento para el proyecto en su totalidad. A continuación, se detallan estos datos requeridos:

- Impuesto a la Renta anual es 29.5% para empresas con ingresos mayores a 15 UIT según el último Régimen Tributario.
- La beta desapalancada lo obtenemos de la fuente de Damodaran para mercados emergentes en el sector que nos corresponde, bebidas alcohólicas. Aswath Damodaran es un profesor de Finanzas en la Stern School of Business en la Universidad de Nueva York (EEUU) casa de estudio donde imparte los cursos de Finanzas Corporativas y Valoración de Acciones. Hay diferentes métodos para el cálculo de las betas, entre los cuales destacan los siguientes (Támara, Chica, & Montiel, 2017):
 1. Se realiza en Excel un gráfico de dispersión donde la ordenada son los rendimientos de la empresa y la abscisa son los rendimientos del mercado (Ehrhardt, 1994), seguido se le solicita una línea de regresión lineal con la respectiva ecuación, donde la pendiente será el Beta de la empresa.
 2. Una forma más estadística es la de Grinblatt y Titman (2002), que calculan la Beta de una empresa como:

$$\beta = \frac{\text{Covarianza}_{\text{Empresa, Mercado}}}{\text{Varianza}_{\text{Mercado}}}$$

$$\beta = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y}) / n}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 / n}$$

$$\beta = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$$

Dónde:

X: Rentabilidad de la empresa en el período i .

Y: Rentabilidad del índice en el período i .

n: Número de rentabilidades en el período analizado.

3. Damodaran (2002) plantea en excel la utilización de la opción "Pendiente (X, Y)", donde en la "X" se debe seleccionar el vector de rentabilidades del

índice y en la "Y" se debe seleccionar el vector de rentabilidades de la empresa.

Es así, que según la base de datos de Damodarán, se obtuvo que nuestra beta sería 0.71.

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Advertising	78	1.55	15.61%	14.88%	1.39
Aerospace/Defense	73	1.13	28.49%	12.78%	0.93
Air Transport	82	0.92	90.05%	13.46%	0.55
Apparel	901	0.90	26.53%	15.92%	0.75
Auto & Truck	80	1.56	33.09%	13.81%	1.25
Auto Parts	444	1.33	15.18%	17.59%	1.19
Bank (Money Center)	457	0.85	140.74%	20.19%	0.41
Banks (Regional)	82	0.82	344.77%	20.01%	0.23
Beverage (Alcoholic)	121	0.71	2.33%	21.62%	0.70
Beverage (Soft)	37	0.45	22.00%	15.11%	0.39

- Con respecto a la decisión de cuánto financiarse de terceros o capital propio, entendiéndose este último como aporte de accionistas, no hay un porcentaje ideal que esté establecido, pero sí se tiene que tener en cuentas ciertos conceptos, como los siguientes:
 - a) En empresas de alta rentabilidad sobre activo (ROA), la capacidad de endeudamiento es más elevada y por tanto el accionista podría preferir que la empresa se endeudara frente a que recurriera a incrementar sus fondos propios.
 - b) En aquellas empresas de bajo ROA o de rentabilidad a muy largo plazo, la financiación vía endeudamiento puede poner en peligro la estabilidad de la empresa y, por consiguiente, el tanto por ciento de la inversión a financiar mediante endeudamiento debería ser bajo.

Es en base a estos antecedentes que se optará por elegir una estructura deuda capital de 0.67, es decir deuda representará el 40% y capital el 60% del total de financiamiento que necesita la empresa.

- La tasa libre de riesgo es tomada por definición del rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, entendidos estos como los que tienen casi riesgo cero, pero por el hecho que el negocio se emprenderá en nuestro país, el Perú, tenemos que sumarle los puntos necesarios que hace referencia a este mismo. Esta diferencia es el spread entre el rendimiento de los bonos del gobierno peruano en dólares, llamado EMBIG, con el rendimiento de los del Tesoro.

Tomaremos como dato el EMBIG cierre del mes anterior, enero, el cual es 120 puntos básicos. Por otro lado, el rendimiento de los bonos de Tesoro americano a 5 años es 2.62%, dato tomado el 14 de febrero. Así la tasa libre de riesgo a considerar en el cálculo del CAPM será 3.82%, resultado de la suma de ambos montos.

- Para determinar la prima de riesgo de mercado es necesario saber el rendimiento del mercado peruano, para lo cual necesitamos sustento para llegar a su cálculo. Dado que no estamos dentro de un contexto de empresa

que cotiza en bolsa, donde se puede obtener el rendimiento de mercado haciendo un promedio de la variación porcentual intradía del índice general de la bolsa, procederemos a usar los datos calculados por la “New York University Stern School of Business”, el cual tomando en cuenta variables relevantes como la calificación de riesgo del país por Moody’s. Se obtuvo que la prima de riesgo para nuestro país es de 120 puntos básicos con cálculos actualizados a enero del presente año.

	DATO	FUENTE DE LOS DATOS
Impuesto	29.50%	SUNAT
Beta desapalancado	0.71	Damodaran
Deuda %	40%	Decisión de nosotros
Capital %	60%	
Rf	3.82%	Bloomberg y BCRP
Rm - Rf	1.38%	New York University Stern School of Business
EMBIG	120 pbs	BCRP
D / C	0.67	Decisión de nosotros
Beta apalancado	1.0437	Fórmula de Hamada
Ke	5.26%	CAPM
Kd	8.80%	Banco Continental para préstamos de más de 360 días para medianas empresas
WACC	5.64%	$WACC = EV * Re + DN * Rd * (1-Tc)$

4.5. Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad

4.5.1. Flujo de caja para el análisis de la inversión (flujo de caja libre) y flujo de caja financiero (separando las decisiones de inversión y de financiamiento)

Escenario conservador	0	1	2	3	4	5
Ingresos		38,724,288	42,280,600	46,436,786	52,999,845	59,624,820
Costo total de producción		23,138,838	24,682,881	25,872,090	27,611,547	28,718,181
Utilidad bruta		15,585,450	17,597,719	20,564,695	25,388,298	30,906,639
Gastos administrativos	123,127	1,081,130	1,155,448	1,378,040	2,045,657	4,048,113
Gastos de venta		152,400	152,400	152,400	152,400	152,400
Gastos de impuestos		2,499,135	3,066,414	3,837,640	5,046,815	7,602,738
Flujo de efectivo operativo	-123,127	11,852,785	13,223,456	15,196,615	18,143,425	19,103,388
Inversión Activo Fijo	-165,935					
Inversión intangibles	-930					
Inversión capital de trabajo	-33,089,756	-1,019,681	-905,143	-1,517,690	-1,168,887	27,501,158
Flujo de caja libre	-33,379,748	10,833,104	12,318,314	13,678,925	16,974,538	46,604,546
VP		10,254,951.89				
Principal	13,351,899.39	-2,239,911	-2,437,023	-2,651,481	-2,884,811	-3,138,674
Interés		-1,174,967	-977,855	-763,397	-530,067	-276,203
Ahorro tributario		346,615	288,467	225,202	156,370	81,480
Flujo de caja de financiamiento neto	13,351,899.39	-3,068,262.42	-3,126,410.50	-3,189,675.61	-3,258,508.04	-3,333,397.74
Flujo de caja financiero	-20,027,849	7,764,841	9,191,903	10,489,249	13,716,030	43,271,148

4.5.2. Análisis de la rentabilidad de la inversión, costo del financiamiento y de la rentabilidad de los accionistas: curso de acción a tomar

4.5.2.1. Valor actual neto (VAN)

	VAN
FCL	48,574,987.29
FCF	49,298,971.96

El VAN resultó positivo para el escenario conservador, por lo cual se **debería realizar el proyecto**. Sin embargo, no se está considerando los riesgos.

4.5.2.2. Rentabilidad porcentual del proyecto

	TIR
FCL	38%
FCF	52%

El proyecto si es rentable debido a los siguientes factores:

- Bajos gastos administrativos debido a que no es necesario contar con mano de obra especializada y los gastos financieros también son reducidos.
- Es un producto innovador diferente al de la competencia, que va a satisfacer las necesidades del público objetivo, esto nos permitirá tener un precio de venta elevado.

4.5.2.3. Otros indicadores de rentabilidad pertinentes: ratio beneficio costo (B/C), índice de rentabilidad (IR), período de recuero de la inversión nominal y real, valor periódico equivalente (VPE)

➤ Ratio Beneficio/Costo (B/C)

	Índice beneficio - costo
FCL	2.46
FCF	3.46

El valor presente de los flujos de caja del proyecto entre la inversión inicial resulta positivo. Los ingresos netos son mayores a los egresos netos.

➤ Índice de Rentabilidad (IR)

	Índice de rentabilidad
FCL	0.32
FCF	0.39

Flujo de caja del primer año entre inversión inicial, el primer año no será rentable el proyecto, se recuperará a partir de la mitad del segundo año.

➤ Período de recuero de la inversión nominal y real

	Payback nominal	Payback descontado
FCL	3.08	3.25
FCF	2.58	2.71

Los inversionistas recuperarían su inversión en 3 años aproximadamente debido a que la inversión inicial es elevada y los flujos aumentan con el paso de los años.

➤ Valor periódico equivalente (VPE)

	Valor anual
FCL	S/. 11,418,130.26
FCF	S/. 11,468,878.97

4.5.2.4. Análisis de punto de equilibrio nominal y real

Punto de equilibrio						
Año	0	1	2	3	4	5
Costo variable		23,138,838.00	24,682,880.88	25,872,090.48	27,611,547.12	28,718,181.36
Costo fijo		8,471,645.68	10,394,624.92	13,008,950.39	17,107,848.67	25,771,991.96
Precio		9.8	10	10.5	11.2	12
Demanda		3951458	4228060	4422551	4732129	4968735
Punto de equilibrio		2147859.141	2497431.488	2797646.475	3188734.74	4143258.669

4.6. Análisis integrado de los riesgos para el futuro negocio

4.6.1. Identificación de los riesgos del proyecto

Según el informe de riesgos de Ernst & Young del 2011, hay un radar de 10 principales riesgos de negocios que han sido identificados a través de entrevistas a ejecutivos que consideran que representarán el desafío más grande para los negocios líderes en la industria global durante los próximos años. El radar está dividido en cuatro secciones que corresponden al modelo de Ernst & Young Risk Universe™:

“Los riesgos de incumplimiento se originan por situaciones de política, leyes, reglamentación o del gobierno corporativo. Los riesgos financieros surgen por la volatilidad en los mercados y en la economía real, y los estratégicos están relacionados con los clientes, competidores e inversionistas. Por último, las contingencias operativas afectan a los procesos, a los sistemas, a la gente y a la cadena de valor general de un negocio”. (EY)

Dado que nuestra empresa sería constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y en un principio entraría a la clasificación de PYME por el tamaño de la empresa, la idea es que, a partir de estos supuestos, podamos comenzar a hacer un análisis. Es así que, dado la clasificación del informe de E&Y, agregándole algunos riesgos más, se aterrizará en el caso de nuestra empresa dedicada a la producción de nuestra bebida lista para tomar en base a gin, como se muestra a continuación:

- Financieros

Acceso a crédito: las PYMES en el Perú cuentan con diferentes dificultades para acceder a financiamiento, dado que no existe un mercado alternativo de valores que facilite la obtención de capital como sí es el caso para empresas más grandes. Es por esto que las opciones se reducen, buscando “ángeles” que crean en nuestro proyecto y estén dispuestos a invertir, o la manera más común, acudiendo a los préstamos de entidades bancarias y no bancarias que en su mayoría cuentan con altas tasas de interés, dado el nivel de riesgo que nosotros representamos al ser una empresa nueva.

Volatilidad del PBI: una desaceleración económica impacta directamente en los bolsillos de nuestros potenciales clientes, por lo que afectaría a su vez la demanda en nuestro producto. Además, si no existe una estabilidad frente a las proyecciones futuras, la incertidumbre también afectaría el comportamiento de nuestros clientes.

Volatilidad del tipo de cambio: en un principio sólo nos centraremos en el mercado local y los diferentes insumos también son locales por lo que la circulación de dinero será únicamente en soles. Un cambio en el tipo de cambio no afectaría significativamente, salvo que recurramos a un préstamo en dólar si las proyecciones de este nos son favorables para hacerlo, en este caso el riesgo cambiario sí sería latente.

- Estratégicos

Intensidad competitiva y presiones por precios: las empresas de la competencia pueden comenzar a acelerar su capacidad de producción y bajar sus precios con la intención de evitar que nos mantengamos en el mercado.

Gusto de nuestros clientes: la elasticidad de demanda se determinará a partir del aumento que tengamos apenas sintamos que estamos de alguna manera posicionados en el mercado, pero el gusto hacia nuestro producto puede ser aún más relevante, dado que hay otras opciones o sustitutos que puedan gustarle más.

- De cumplimiento

Regulación y aceptación social: Perú se ubica en el puesto n°63 en el mundo respecto al cumplimiento de contratos según el Doing Business 2017, con un gran problema con lo que respecta a resolver los casos que son presentados en nuestro Poder Judicial, problema que es similar en varios sectores por la falta de institucionalidad en nuestro país.

Situación política: escenarios de elecciones y de disputas por el poder entre el ejecutivo y el legislativo genera mucha incertidumbre en la población, adoptando una actitud más cautelosa y afectando directamente en la demanda de los bienes de consumo.

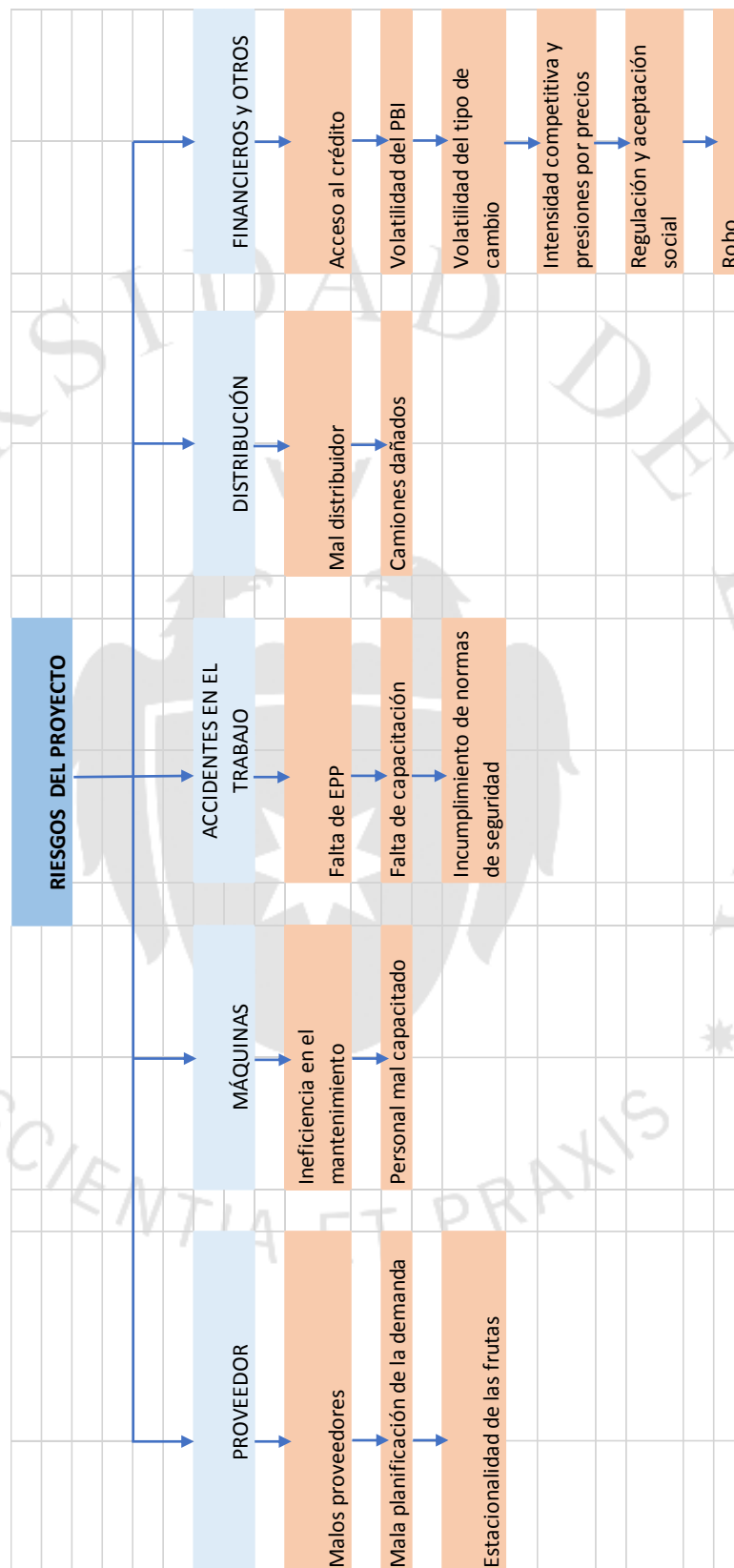
- Operativos

Agilidad y resistencia de la cadena de suministro: al depender de proveedores podemos entrar en descalce de plazos a partir de los pedidos de nuestros intermediarios vendedores por diversos problemas, además del costo de negociación que implica las diferentes negociaciones.

Deterioro del capital físico ante un desastre: los bienes de capital que estén situados en nuestro domicilio se pueden ver afectados ante un desastre natural o alguna catástrofe extraordinaria como un corto circuito o un incendio.

Robo: la seguridad dentro de nuestra empresa como el transporte de los diferentes insumos y el producto final se puede ver afectada en un país donde la delincuencia es un mal común del día a día.

4.6.1.1. Estructura de desglose y mapa causal integrado de los riesgos



4.6.1.2. Análisis FODA integrado del proyecto y estrategias

Matriz Cruzada	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>-Idea innovadora en el mercado debido a que no hay ready to drinks de gin. -La bebida <i>Gin Tonic</i> está de moda. - Variedad de frutos en el Perú -El envase presentado no deja de lado la costumbre de tomar <i>Gin Tonic</i> en copa. Los consumidores habituales de esta bebida se sentirán identificados.</p>	<p>-El producto que ofrecemos viene listo para tomar, se elimina el tiempo que se perdía en la preparación del <i>Gin Tonic</i>. -No tenemos necesidad de importar el insumo de las frutas debido a que son fáciles de conseguir en Perú. -El envase que presentamos es difícil de romper y reusable - El gin tiene muchas propiedades beneficiosas para la salud - El Gin es una de las bebidas alcohólicas con menos calorías.</p> <p>-Aprovechar la ventaja del producto innovador que ofrecemos sabiendo que está de moda y que se ahorra tiempo en prepararlo ya que viene listo para tomar. -Consumidores se sentirán identificados por sabores de frutas oriundas de Perú y por no perder la costumbre de tomar en copa.</p>	<p>-No contamos con la misma infraestructura, almacenes y canales de distribución que la competencia directa - Los beneficios del Gin no son muy conocidos -Es una nueva marca en el mercado, la cual tardará en hacerse un nombre y ganar participación de mercado.</p> <p>- Aprovechar el verano y realizar activaciones en la playa y discotecas para hacernos conocidos. - Nuestro producto es el único a base de gin en el mercado</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>-Existen otras marcas en el mercado bien posicionadas como Piscano y Smirnoff Ice que son competencia directa.</p>	<p>-Atraer al público con los beneficios de ahorrar tiempo de preparación y el envase reutilizable. Así ganaremos participación de mercado y competiremos con las marcas ya posicionadas. - seguir innovando con los sabores para que el producto sea diferenciado</p>	<p>- Dar a conocer mediante la publicidad las propiedades que posee el Gin -Debemos establecer relaciones de manera rápida para impedir que los competidores actúen en nuestra etapa inicial cerrando canales o distribuidores para reducir la presencia de nuestro producto en el mercado</p>

4.6.2. Análisis cualitativo de los riesgos

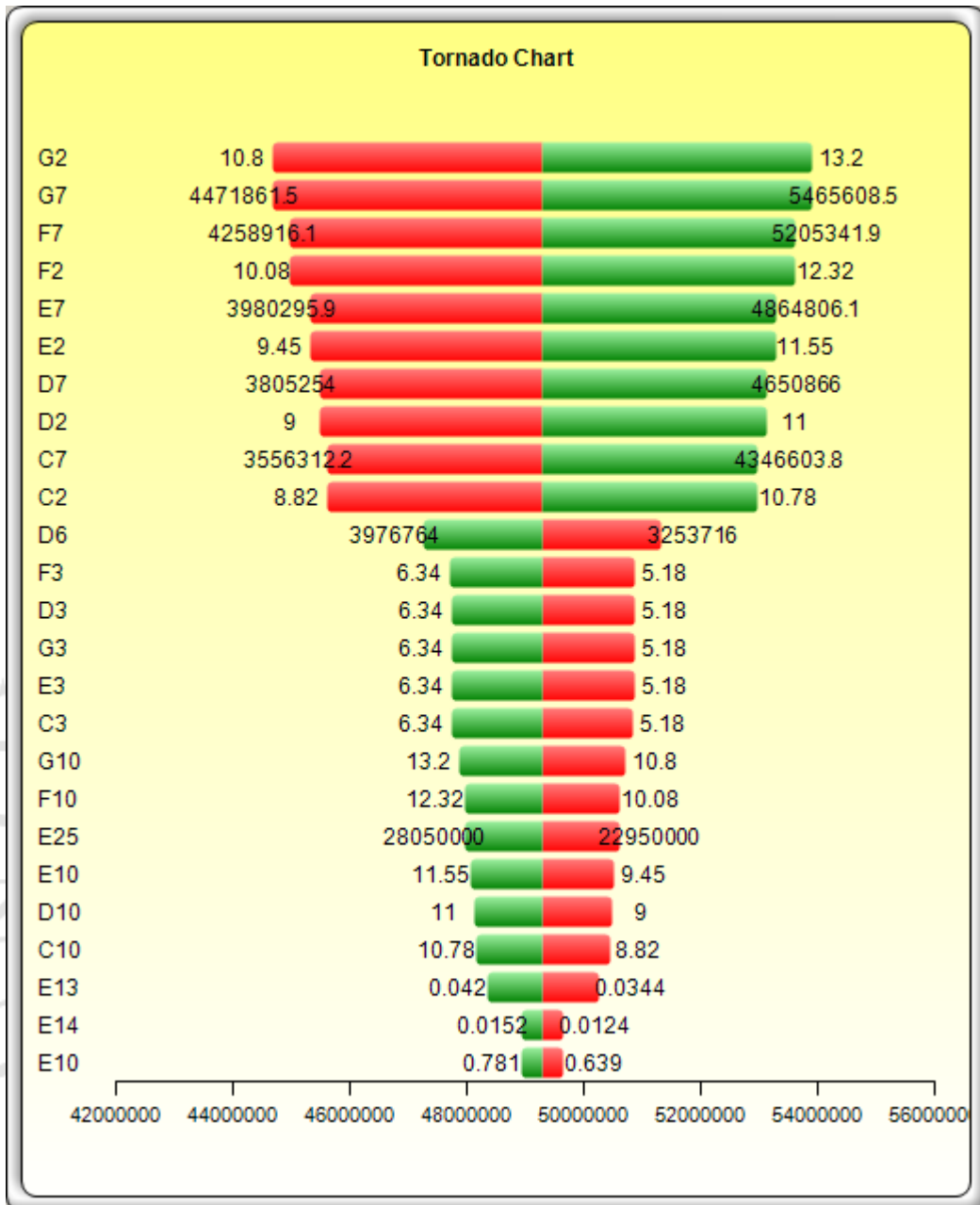
Para hacer un debido análisis cualitativo de los riesgos es necesario recurrir a herramientas que nos proporciona el Excel para hacer análisis de sensibilidad de riesgo y modelado, como el llamado análisis Tornado. Este ayuda a determinar el grado de relación con respecto al resultado deseado, tomando en cuenta la variabilidad del análisis, la cual la determinamos como +/- 10%. De esta manera podemos determinar cuáles son las variables que tienen mayor grado de impacto en el resultado del proyecto, medido por el VAN financiero.

En base a este análisis, concluimos que las variables que tienen más importancia en el resultado final son:

Variaciones en el precio de venta para cada año, cambios en la cantidad a vender en el escenario conservador para cada año, variaciones significativas en la demanda inicial calculada y cambios en el costo de la materia prima en todos los años.

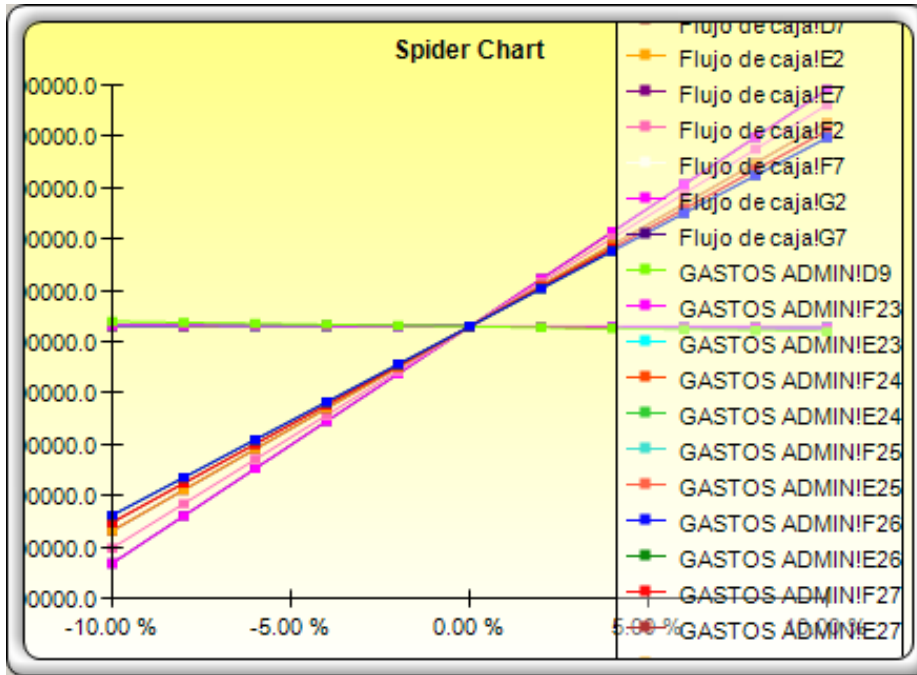
A continuación, se mostrará el gráfico con los resultados correspondientes:

Celda	Nombre de la variable
G2	Precio de venta del año 5
G7	Cantidad a vender en el escenario conservador para el año 5
F7	Cantidad a vender en el escenario conservador para el año 4
F2	Precio de venta del año 2
E7	Cantidad a vender en el escenario conservador para el año 7
E2	Precio de venta del año 3
D7	Cantidad a vender en el escenario conservador para el año 2
D2	Precio de venta del año 2
C7	Cantidad a vender en el escenario conservador para el año 1
C2	Precio de venta del año 1
D6	Demanda inicial calculada
F3	Costo de materia prima en el escenario conservador del año 4
D3	Costo de materia prima en el escenario conservador del año 2
G3	Costo de materia prima en el escenario conservador del año 5
E3	Costo de materia prima en el escenario conservador del año 3
C3	Costo de materia prima en el escenario conservador del año 1



El gráfico de Tornado, ver el eje “x”, el rojo te dice que hay una relación inversa. Está ordenado de mayor a menor impacto por variable con respecto al VAN.

Además, otro gráfico de mucha ayuda para identificar estas variables es el gráfico araña, el cual muestra cómo va variando el resultado final cuando las variables van aumentando o disminuyendo. A continuación, el gráfico:



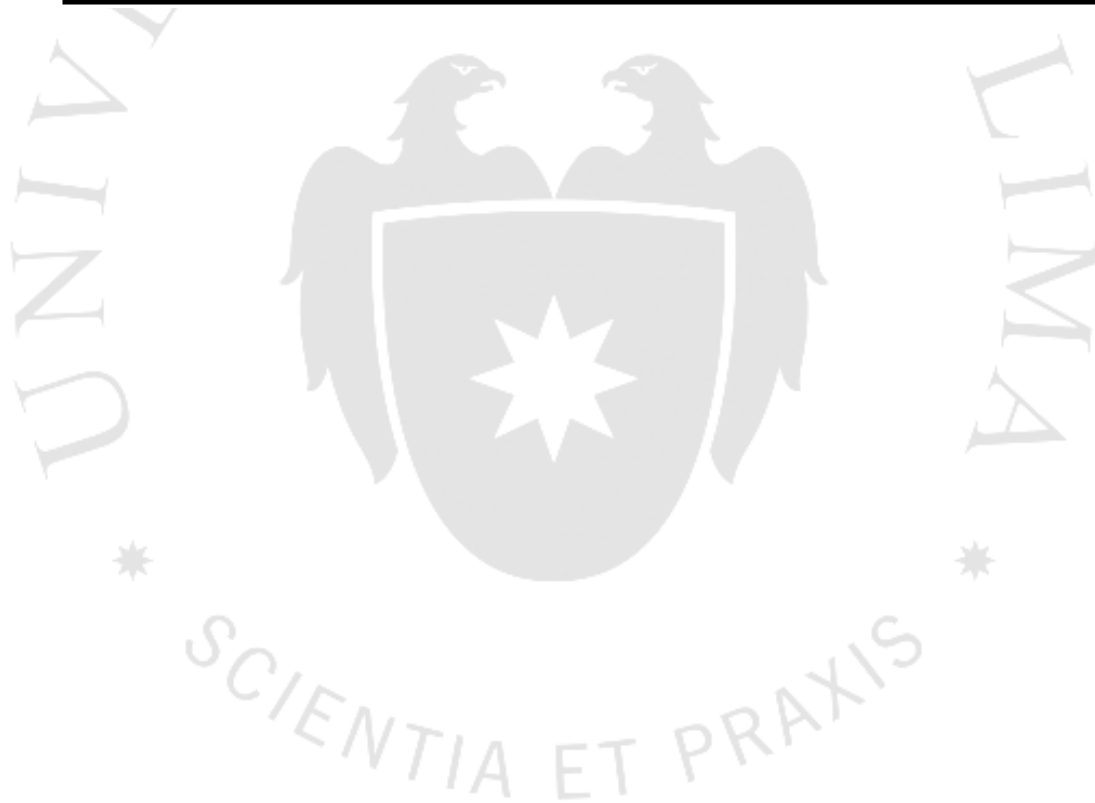
4.6.3. Análisis cuantitativo de los riesgos

4.6.3.1. Sensibilidad por variables: visión de punto de equilibrio

Precedent Cell	Base Value: 49298971.9580977			Input Changes		
	Output Downside	Output Upside	Effective Range	Input Downside	Input Upside	Base Case Value
Flujo de caja!(G2)	44684692	53913251.9	9228559.90	10.8	13.2	12
Flujo de caja!(G7)	44684692	53913251.9	9228559.90	4471861.5	5465608.5	4968735
Flujo de caja!(F7)	44981633.6	53616310.3	8634676.69	4258916.1	5205341.9	4732129
Flujo de caja!(F2)	44981633.6	53616310.3	8634676.69	10.08	12.32	11.2
Flujo de caja!(E7)	45317274.4	53280669.5	7963395.03	3980295.9	4864806.1	4422551
Flujo de caja!(E2)	45317274.4	53280669.5	7963395.03	9.45	11.55	10.5
Flujo de caja!(D7)	45482941	53115002.9	7632061.85	3805254	4650866	4228060
Flujo de caja!(D2)	45482941	53115002.9	7632061.85	9	11	10
Flujo de caja!(C7)	45620064.9	52977879	7357814.14	3556312.2	4346603.8	3951458
Flujo de caja!(C2)	45620064.9	52977879	7357814.14	8.82	10.78	9.8
Demanda Anual!(D6)	51331969.5	47265950.7	4066018.77	3,253,716	3,976,764	3,615,240
Capital de Trabajo Neto!(F3)	50885209.8	47712734.1	3172475.70	5.18	6.34	5.76
Capital de Trabajo Neto!(D3)	50868577.5	47729366.4	3139211.02	5.18	6.34	5.76
Capital de Trabajo Neto!(G3)	50865849.5	47732094.4	3133755.11	5.18	6.34	5.76
Capital de Trabajo Neto!(E3)	50862861.6	47735082.3	3127779.26	5.18	6.34	5.76
Capital de Trabajo Neto!(C3)	50849830.5	47748113.4	3101717.14	5.18	6.34	5.76
Capital de Trabajo Neto!(G10)	50719502.6	47878441.3	2841061.29	10.8	13.2	12
Capital de Trabajo Neto!(F10)	50628087.5	47969856.4	2658231.18	10.08	12.32	11.2
balance!(E25)	50621328.6	47976615.4	2644713.21	22,950,000.00	28,050,000.00	25,500,000.00
Capital de Trabajo Neto!(E10)	50524758.7	48073185.2	2451573.55	9.45	11.55	10.5
Capital de Trabajo Neto!(D10)	50473757.4	48124186.5	2349570.87	9	11	10
Capital de Trabajo Neto!(C10)	50441572.9	48156371	2285201.88	8.82	10.78	9.8
WACC!(E13)	50263002.5	48353387.8	1909614.67	3.44%	4.20%	3.82%
WACC!(E14)	49660263.3	48940302.8	719960.53	1.24%	1.52%	1.38%
WACC!(E10)	49660263.3	48940302.8	719960.53	0.639	0.781	0.71
GASTOS ADMINI!(D5)	49551318.3	49046625.6	504692.66	11124	13596	12360
WACC!(E19)	49532126.1	49063619.4	468506.71	7.92%	9.68%	8.80%
WACC!(E12)	49171254.5	49403714.2	232459.67	54%	66%	60%
WACC!(E11)	49414200.6	49184011.4	230189.22	36%	44%	40%

GASTOS ADMIN!(D9)	49394980.7	49202963.3	192017.39	85536	104544	95040
WACC!(E9)	49250835.3	49347155.5	96320.22	26.55%	32.45%	29.50%
GASTOS ADMIN!(E28)	49336129	49261814.9	74314.13	765	935	850
GASTOS ADMIN!(F28)	49336129	49261814.9	74314.13	11.7	14.3	13
GASTOS ADMIN!(E23)	49325873	49272070.9	53802.08	7200	8800	8000
GASTOS ADMIN!(F23)	49325873	49272070.9	53802.08	0.9	1.1	1
Capital de Trabajo Neto!(C27)	49272137.7	49325806.2	53668.56	3,987,092.80	4,873,113.42	4,430,103.11
GASTOS ADMIN!(E24)	49322510.4	49275433.5	47076.82	6300	7700	7000
GASTOS ADMIN!(E25)	49322510.4	49275433.5	47076.82	6300	7700	7000
GASTOS ADMIN!(F24)	49322510.4	49275433.5	47076.82	0.9	1.1	1
GASTOS ADMIN!(F25)	49322510.4	49275433.5	47076.82	0.9	1.1	1
Capital de Trabajo Neto!(G27)	49277585.5	49320358.4	42772.85	4,728,167.33	5,778,871.18	5,253,519.25
Capital de Trabajo Neto!(E27)	49277808.9	49320135.1	42326.19	4,222,839.53	5,161,248.32	4,692,043.92
Capital de Trabajo Neto!(F27)	49277891.4	49320052.5	42161.15	4,427,642.04	5,411,562.50	4,919,602.27
Capital de Trabajo Neto!(D27)	49278103.2	49319840.7	41737.49	3,956,007.40	4,835,120.16	4,395,563.78
GASTOS ADMIN!(F27)	49310741.2	49287202.8	23538.41	0.9	1.1	1
GASTOS ADMIN!(E27)	49310741.2	49287202.8	23538.41	3150	3850	3500
Demanda Anual!(H9)	49287798.9	49310145	22346.10	4.5%	5.5%	5.0%
GASTOS ADMIN!(F26)	49309059.8	49288884.1	20175.78	0.9	1.1	1
GASTOS ADMIN!(E26)	49309059.8	49288884.1	20175.78	2700	3300	3000
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(E9)	49303095.2	49294848.7	8246.48	S/. 6,120.00	S/. 7,480.00	S/. 6,800.00
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(F9)	49303095.2	49294848.7	8246.48	5.4	6.6	6
GASTO DE VENTAS!(F4)	49302990.6	49294953.3	8037.22	54000	66000	60000
GASTO DE VENTAS!(G4)	49302789.7	49295154.2	7635.56	54000	66000	60000
GASTO DE VENTAS!(H4)	49302598.9	49295345	7253.98	54000	66000	60000
GASTO DE VENTAS!(I4)	49302417.7	49295526.2	6891.47	54000	66000	60000
Demanda Anual!(I9)	49295560.6	49302383.3	6822.75	2.7%	3.3%	3.0%
GASTO DE VENTAS!(J4)	49302245.5	49295698.4	6547.07	54000	66000	60000
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(F4)	49302205.9	49295738	6467.83	1.8	2.2	2
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(E4)	49302205.9	49295738	6467.83	S/. 14,400.00	S/. 17,600.00	S/. 16,000.00
GASTO DE VENTAS!(F7)	49301383.1	49296560.8	4822.33	32400	39600	36000
GASTO DE VENTAS!(G7)	49301262.6	49296681.3	4581.34	32400	39600	36000
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(F5)	49301195.3	49296748.6	4446.63	1.8	2.2	2
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(E5)	49301195.3	49296748.6	4446.63	S/. 9,900.00	S/. 12,100.00	S/. 11,000.00
GASTO DE VENTAS!(H7)	49301148.2	49296795.8	4352.39	32400	39600	36000
GASTO DE VENTAS!(I7)	49301039.4	49296904.5	4134.88	32400	39600	36000
GASTO DE VENTAS!(F5)	49300981.3	49296962.7	4018.61	27000	33000	30000
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(E6)	49300942.6	49297001.3	3941.33	S/. 17,550.00	S/. 21,450.00	S/. 19,500.00
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(F6)	49300942.6	49297001.3	3941.33	0.9	1.1	1
GASTO DE VENTAS!(J7)	49300936.1	49297007.8	3928.24	32400	39600	36000
GASTO DE VENTAS!(G5)	49300880.8	49297063.1	3817.78	27000	33000	30000
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(E8)	49300791	49297152.9	3638.15	S/. 4,050.00	S/. 4,950.00	S/. 4,500.00
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(F8)	49300791	49297152.9	3638.15	3.6	4.4	4
GASTO DE VENTAS!(H5)	49300785.5	49297158.5	3626.99	27000	33000	30000
GASTO DE VENTAS!(I5)	49300694.8	49297249.1	3445.73	27000	33000	30000
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(E7)	49300690	49297253.9	3436.03	S/. 7,650.00	S/. 9,350.00	S/. 8,500.00
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(F7)	49300690	49297253.9	3436.03	1.8	2.2	2
GASTO DE VENTAS!(J5)	49300608.7	49297335.2	3273.54	27000	33000	30000
GASTO DE VENTAS!(F8)	49300177.5	49297766.4	2411.17	16200	19800	18000
GASTOS ADMIN!(D7)	49300176.6	49297767.3	2409.27	10728	13112	11920
GASTO DE VENTAS!(G8)	49300117.3	49297826.6	2290.67	16200	19800	18000
GASTO DE VENTAS!(H8)	49300060.1	49297883.9	2176.19	16200	19800	18000
GASTO DE VENTAS!(I8)	49300005.7	49297938.2	2067.44	16200	19800	18000
GASTO DE VENTAS!(J8)	49299954	49297989.9	1964.12	16200	19800	18000
GASTO DE VENTAS!(F6)	49299534.6	49298409.4	1125.21	7560	9240	8400
GASTO DE VENTAS!(G6)	49299506.4	49298437.5	1068.98	7560	9240	8400
GASTO DE VENTAS!(H6)	49299479.7	49298464.2	1015.56	7560	9240	8400
GASTO DE VENTAS!(I6)	49299454.4	49298489.6	964.81	7560	9240	8400
GASTO DE VENTAS!(J6)	49299430.3	49298513.7	916.59	7560	9240	8400
Obras Fisicas!(E4)	49299390.8	49298553.1	837.68	2.7	3.3	3
Obras Fisicas!(D4)	49299390.8	49298553.1	837.68	24.867	30.393	27.63
Obras Fisicas!(G4)	49299390.8	49298553.1	837.68	45	55	50
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(F10)	49299376.2	49298567.7	808.48	4.5	5.5	5
VENTA ACT VAL RESIDUAL!(E10)	49299376.2	49298567.7	808.48	S/. 720.00	S/. 880.00	S/. 800.00
GASTOS ADMIN!(D6)	49299356.7	49298587.2	769.50	3426.46	4187.89	3807.18
Obras Fisicas!(D5)	49299325.5	49298618.5	707.01	20.988	25.652	23.32
Obras Fisicas!(E5)	49299325.5	49298618.5	707.01	2.7	3.3	3
Obras Fisicas!(G5)	49299325.5	49298618.5	707.01	45	55	50

GASTOS ADMIN!(E6)	49299239.9	49298704.1	535.79	3599.83	4399.80	3999.82
GASTOS ADMIN!(F6)	49299236.5	49298707.4	529.18	3742.47	4574.13	4158.30
GASTOS ADMIN!(G6)	49299230.1	49298713.9	516.21	3842.76	4696.71	4269.73
GASTOS ADMIN!(H6)	49299227.4	49298716.6	510.79	4002.40	4891.82	4447.11
GASTOS ADMIN!(I6)	49299222	49298721.9	500.05	4124.41	5040.95	4582.68
Obras Fisicas!(D8)	49299130.8	49298813.1	317.73	14.148	17.292	15.72
Obras Fisicas!(E8)	49299130.8	49298813.1	317.73	1.8	2.2	2
Obras Fisicas!(G8)	49299130.8	49298813.1	317.73	45	55	50
Obras Fisicas!(E9)	49299105.8	49298838.2	267.61	1.8	2.2	2
Obras Fisicas!(D9)	49299105.8	49298838.2	267.61	11.916	14.564	13.24
Obras Fisicas!(G9)	49299105.8	49298838.2	267.61	45	55	50
Obras Fisicas!(E6)	49299077.9	49298866	211.82	1.8	2.2	2
Obras Fisicas!(E7)	49299077.9	49298866	211.82	1.8	2.2	2
Obras Fisicas!(D7)	49299077.9	49298866	211.82	9.432	11.528	10.48
Obras Fisicas!(G6)	49299077.9	49298866	211.82	45	55	50
Obras Fisicas!(G7)	49299077.9	49298866	211.82	45	55	50
Obras Fisicas!(D6)	49299077.9	49298866	211.82	9.432	11.528	10.48
Intangibles!(D10)	49299026	49298917.9	108.13	481.5	588.5	535
Intangibles!(D11)	49299011.9	49298932	79.94	355.9455	435.0445	395.495
GASTOS ADMIN!(E7)	49298993.1	49298950.8	42.33	284.4	347.6	316
GASTOS ADMIN!(F7)	49298992.1	49298951.9	40.21	284.4	347.6	316
GASTOS ADMIN!(G7)	49298991.1	49298952.9	38.20	284.4	347.6	316
GASTOS ADMIN!(H7)	49298990.1	49298953.8	36.30	284.4	347.6	316
GASTOS ADMIN!(I7)	49298989.2	49298954.7	34.48	284.4	347.6	316
GASTO DE VENTAS!(F14)	49298972	49298972	0.01	0.09	0.11	0.10
GASTO DE VENTAS!(G14)	49298972	49298972	0.01	0.09	0.11	0.10
GASTO DE VENTAS!(H14)	49298972	49298972	0.01	0.09	0.11	0.10
GASTO DE VENTAS!(I14)	49298972	49298972	0.00	0.09	0.11	0.10



Variable	Análisis cuantitativo del riesgo
Flujo de caja! (G2)	Si se aumenta 10% el precio de venta en el año 5, el VAN aumenta en 9.4%.
Flujo de caja! (G7)	Si se aumenta 10% la cantidad de unidades vendidas en el año 5, el VAN aumenta en 9.4%.
Flujo de caja! (C2)	Si se aumenta 10% el precio de venta en el año 1, el VAN aumenta en 7.5%.
Flujo de caja! (C7)	Si se aumenta 10% la cantidad de unidades vendidas en el año 1, el VAN aumenta en 7.5%.
Demanda Anual! (D6)	Si se aumenta en 10% la demanda anual en el año 0, el VAN cae en 4.1%.
Capital de Trabajo Neto! (C3)	Si el costo unitario de la Materia Prima aumenta en 10% en el año 1, el VAN se reduce en 3.1%.
balance! (E25)	Si aumentamos la inversión inicial en 10%, el VAN se disminuye en 2.7%.
WACC! (E13)	Si se aumenta en 10% la tasa libre de riesgo, el WACC aumenta y el VAN se disminuye en 1.9%.
WACC! (E10)	Si el beta desapalancado aumenta en 10%, el WACC aumenta, por lo tanto el VAN disminuye en 0.7%.
GASTOS ADMIN! (D9)	Si el alquiler aumenta en un 10%, el VAN se reduce en 0.2%.
WACC! (E9)	Si el Impuesto a la Renta se aumenta en 10%, el WACC disminuye y el VAN aumenta en 0.1%.
GASTOS ADMIN! (E28)	Si el sueldo de los operarios aumenta en un 10%, el VAN se reduce en 0.1%.
Capital de Trabajo Neto! (C27)	Si la cuentas por pagar del año 1 aumentan en 10%, el VAN aumenta en 0.1%.
Capital de Trabajo Neto! (G27)	Si la cuentas por pagar del año 5 aumentan en 10%, el VAN aumenta en 0.043%.

4.6.3.2. Sensibilidad por escenarios

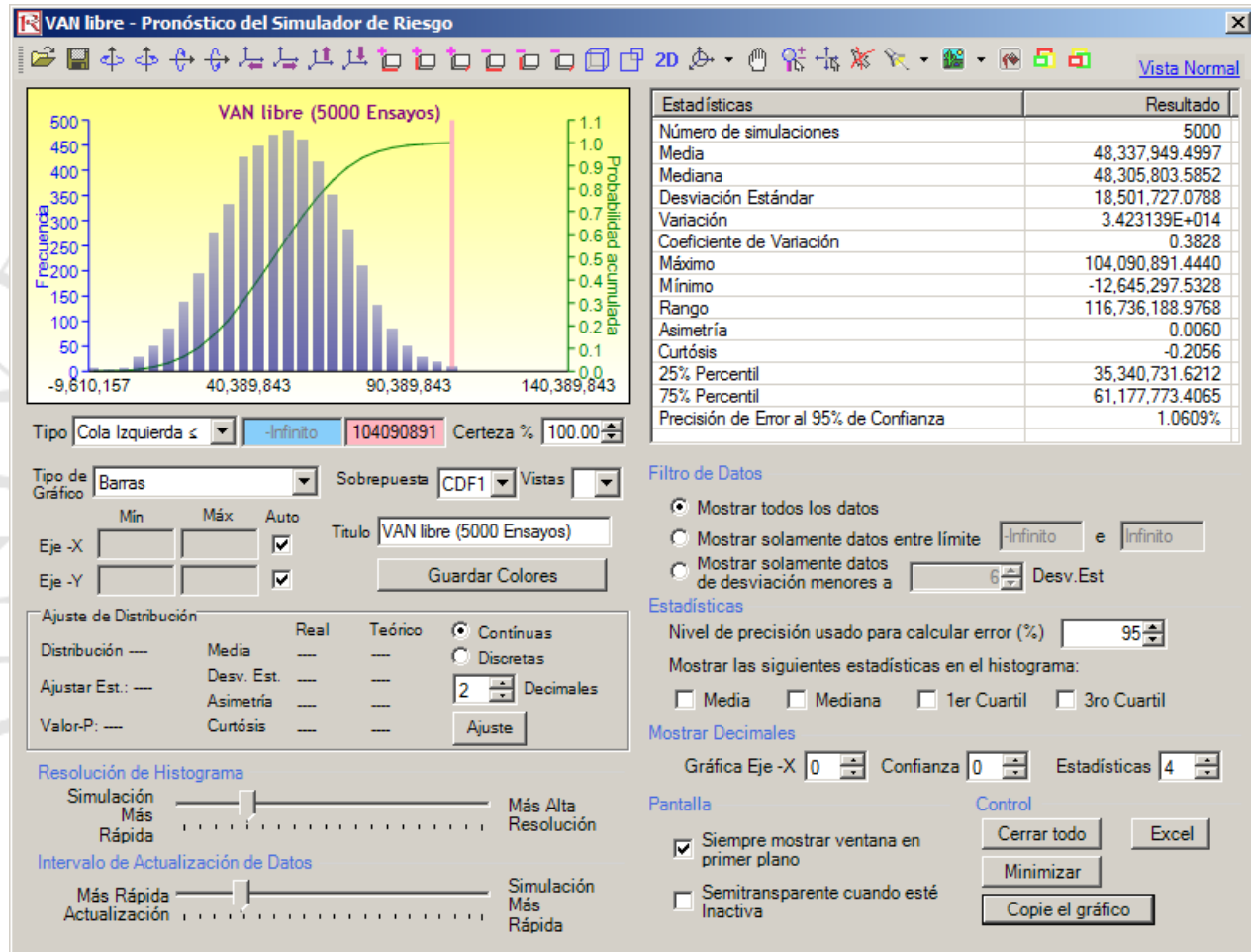
Los escenarios trabajados son optimista, conservador y pesimista. Unidades a vender, precio de venta y costo de material directo se determinaron como celdas cambiantes. VAN económico, VAN financiero, Índice beneficio-costo, TIR del proyecto y la TIR calculada, por otro lado, como celdas de resultado.

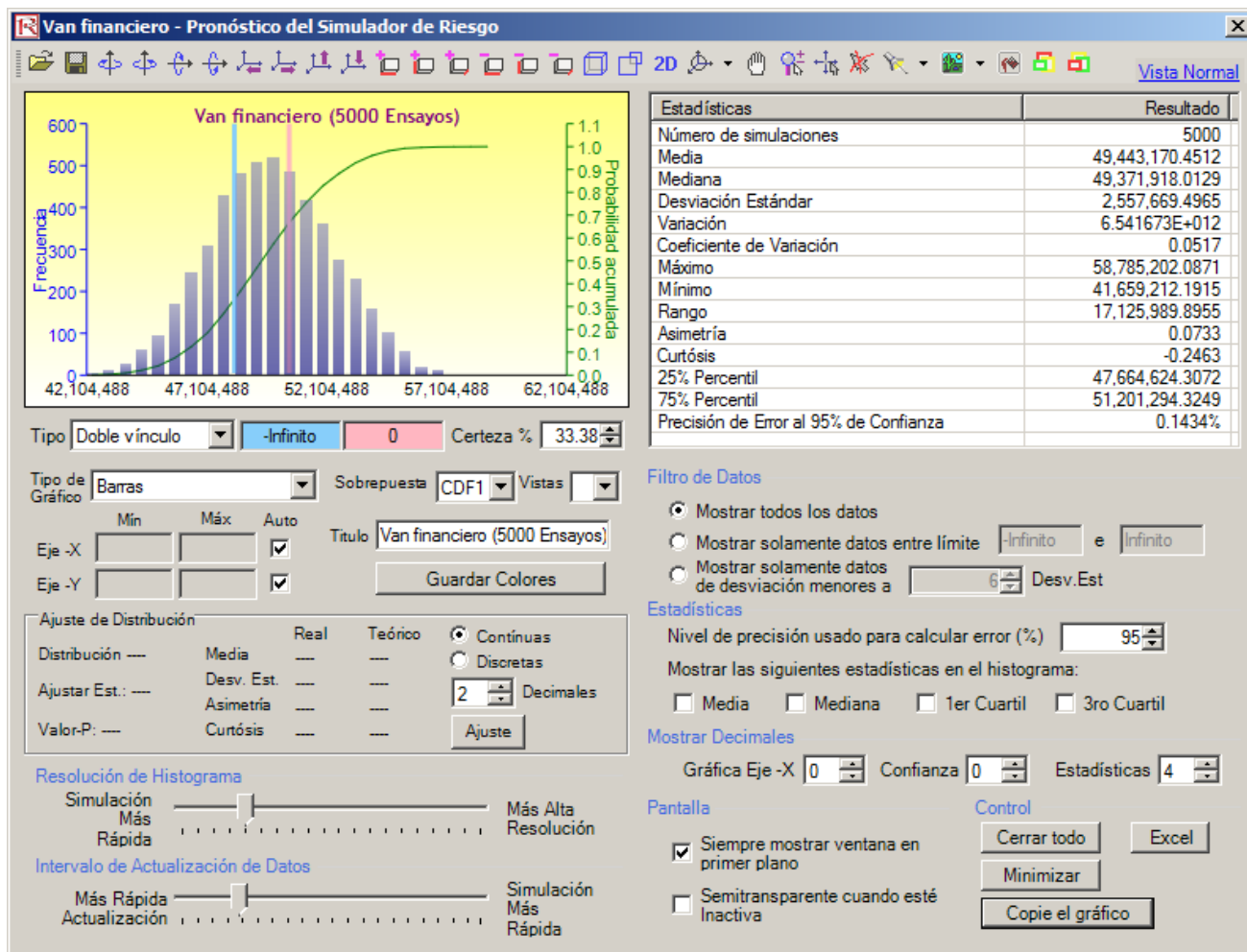
Celda	Nombre de la variable				
B45	VAN económico				
B46	VAN financiero				
G45	Índice beneficio - costo				
D45	TIR del proyecto				
D46	TIR calculado				
Resumen del escenario					
		Valores actuales:	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
Celdas cambiantes:					
\$C\$8	3976764	3976764	3976764	3976764	3976764
\$D\$8	4374441	4374441	4374441	4374441	4374441
\$E\$8	4724396	4724396	4724396	4724396	4724396
\$F\$8	5102348	5102348	5102348	5102348	5102348
\$G\$8	5510536	5510536	5510536	5510536	5510536
\$C\$2	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8
\$D\$2	10	10	10	10	10
\$E\$2	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5
\$F\$2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2
\$G\$2	12	12	12	12	12
\$C\$14	5.184	5.184	5.184	5.184	5.184
\$D\$14	5.184	5.184	5.184	5.184	5.184
\$E\$14	5.184	5.184	5.184	5.184	5.184
\$F\$14	5.184	5.184	5.184	5.184	5.184
\$G\$14	5.184	5.184	5.184	5.184	5.184
\$C\$7	3951458	3951458	3951458	3951458	3951458
\$D\$7	4228060	4228060	4228060	4228060	4228060
\$E\$7	4422551	4422551	4422551	4422551	4422551
\$F\$7	4732129	4732129	4732129	4732129	4732129
\$G\$7	4968735	4968735	4968735	4968735	4968735
\$C\$13	5.76	5.76	5.76	5.76	5.76
\$D\$13	5.76	5.76	5.76	5.76	5.76
\$E\$13	5.76	5.76	5.76	5.76	5.76
\$F\$13	5.76	5.76	5.76	5.76	5.76
\$G\$13	5.76	5.76	5.76	5.76	5.76
\$C\$6	3879153	3879153	3879153	3879153	3879153
\$D\$6	4073111	4073111	4073111	4073111	4073111
\$E\$6	4179012	4179012	4179012	4179012	4179012
\$F\$6	4387962	4387962	4387962	4387962	4387962
\$G\$6	4519601	4519601	4519601	4519601	4519601
\$C\$12	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336
\$D\$12	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336
\$E\$12	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336
\$F\$12	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336
\$G\$12	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336
Celdas de resultado:					
\$B\$45	S/. 48,574,987.29	S/. 48,574,987.29	S/. 48,574,987.29	S/. 48,574,987.29	S/. 48,574,987.29
\$B\$46	S/. 49,298,971.96	S/. 49,298,971.96	S/. 49,298,971.96	S/. 49,298,971.96	S/. 49,298,971.96
\$G\$45	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46
\$D\$45	38%	38%	38%	38%	38%
\$D\$46	52%	52%	52%	52%	52%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

4.6.3.3. Análisis probabilístico del riesgo: simulación de Montecarlo, probabilidad de que el proyecto sea rentable y análisis dinámico de sensibilidad

Técnica que repite el costo del proyecto o el cronograma del proyecto miles de veces, utilizando valores de datos iniciales al azar a partir de distribuciones de probabilidades. En este caso utilizamos 5000 ensayos con un nivel de confianza de 95%, tomando tanto el VAN económico como el VAN financiero como variables resultado. A continuación, los resultados:





Llegamos a la conclusión con este último gráfico que para que nuestro VAN financiero sea 0, hay un 33.38% de grado de certeza.

4.6.4. Planificación de la respuesta a los riesgos (rediseño estratégico después del análisis cuantitativo de los riesgos)

Ya hecho el análisis adecuado de riesgos potenciales que afectarían los posibles flujos futuros de nuestra empresa, es necesario hacer una planificación adecuada de estos puntos para poder reducir la incertidumbre sobre el futuro. Anteriormente ya se identificaron los riesgos según el documento de E&Y acerca de estos mismos, por lo que se tratará de juntarlos con los que hemos identificado con el análisis Tornado, los cuales son las variaciones en el precio de venta para cada año, cambios en la cantidad a vender en el escenario conservador para cada año, variaciones significativas en la demanda inicial calculada y cambios en el costo de la materia prima en todos los años. A continuación, se detallarán las acciones necesarias que hemos determinado:

- Financieros: dado que la forma que hemos optado de financiamiento es a través de una deuda bancaria, hay que tener en cuenta tener todos los papeles de la constitución y demás en regla para poder ser bien considerados, además que los primeros accionistas que estemos en este proceso de constitución, tengamos un buen perfil crediticio. Con respecto a la volatilidad del PBI no podemos tomar en sí una estrategia, ya que es una variable que no

está a nuestro alcance. Finalmente, frente a la volatilidad del tipo de cambio, en un principio todos nuestros flujos y contratos se harán en moneda nacional, pero si en algún momento tenemos que hacer en moneda extranjera, una estrategia sería recurrir a contratos de derivados financieros, como forwards, para reducir la incertidumbre frente al valor de nuestros ingresos o egresos.

- **Estratégicos:** es muy importante que los primeros meses de lanzarlos al mercado mostrarnos transparentes con el producto que ofrecemos y tener una campaña integral ya detallada de publicidad agresiva, ya que posicionarnos fuertemente en el mercado evitaría que las estrategias que posiblemente hagan nuestros competidores nos afecte considerablemente.
- **Operativos:** en cuanto a alguna falla en los canales de distribución se tomarán las medidas necesarias para que no se vea afectada la distribución y que todo llegue a tiempo y con orden, por ejemplo, tener más de un proveedor disponible. Además, es necesario hacer un control de calidad de la maquinaria mensualmente para tomar acciones necesarias a tiempo en cuanto al mantenimiento, sobre todo. Por otro lado, los operarios necesitan sentirse cómodos en el lugar donde están trabajando, por lo que a nivel gerencial se decidirá qué incentivos ofrecer para los buenos desempeños y cuidaremos mucho las horas de descanso de ellos. Finalmente, con respecto a un posible deterioro de nuestro capital ante algún fenómeno natural, la opción de un seguro de bienes es la más viable.
- **Legales y tributarios:** pagaremos impuestos, licencias, contratos; todo esto conforme a la ley y en un orden cumpliendo con los lineamientos designados para evitar sanciones. En su momento si la empresa llega a tener la extensión y grandeza que deseamos que tenga, contratar a auditoras para que se cerciore del manejo contable y tributario es una buena opción.

4.6.5. Plan de seguimiento y control de los riesgos

- **Comités de internos de riesgo.**

Los comités de internos de riesgo son muy importantes para asegurar el continuo desarrollo de las operaciones de la empresa, estos comités permiten anticipar cualquier amenaza que pueda impedir el correcto funcionamiento de la empresa. Los comités están conformados por personal administrativo de todas las áreas. Los riesgos de la empresa ya han sido identificados anteriormente, el comité se encarga de evitarlos y superarlos en caso de que el riesgo se presente. Se deben realizar al menos una revisión de los riesgos 1 vez cada dos semanas.

- **Reuniones generales financieras:**

Cada dos meses se llevarán a cabo las reuniones generales financieras, se contará con la presencia del gerente general y finanzas, ventas y marketing, En estas reuniones se revisarán los balances financieros, y las principales ratios como los de liquidez, rentabilidad, etc. También se tomarán decisiones sobre el financiamiento, a corto y largo plazo, y se harán ajustes de acuerdo a la necesidad de la empresa.

- **Análisis de provisiones**

Uno de los principales insumos, que son las pulpas de frutas, varían su calidad y precio de acuerdo a estacionalidad, por eso debemos tener como aliados de nuestro proveedor de pulpas para no exista un desabastecimiento de este insumo. Para el agua tónica pensamos utilizar un sistema just in time, por lo cual necesitamos tener una buena proyección de la necesidad de este insumo. Debe existir un comité de provisiones que hagan una revisión de los riesgos en la cadena de abastecimiento para evitarlos o poder reducirlos. También se encargará de coordinar con los proveedores, y si es necesario tomar decisiones de producción, por aumento o disminución de la demanda o hasta un cambio de proveedores.



5. Conclusiones y recomendaciones del estudio global

5.1. Conclusiones

Una de nuestras principales estrategias para ingresar al mercado es el de diferenciación de producto enfatizando la calidad, presentación y sabores.

La identificación de lo que representan las alternativas de financiamiento externo es de vital importancia, ya que, sin los recursos necesarios, nada de lo que hemos planeado podría efectuarse realmente. Además, la elaboración de este plan, de una manera ordenada y seria, nos da un perfil que ayuda a atraer personas que pueden ser parte del accionariado de la empresa, uno de los principales stakeholders y que dependemos ampliamente por los diferentes aportes de capital físico y en efectivo que pueden brindar para dar marcha a nuestra idea de Ready to Gin.

Para realizar un buen estudio financiero para el proyecto, es decir, para poder darle valor a nuestra empresa es necesario tener flujos de caja proyectados y una tasa a la cual podamos descontar esos flujos en el tiempo, tasa que represente nuestro costo de oportunidad. El desarrollo que hemos venido haciendo a través de las diferentes secciones del trabajo nos ha podido plantear supuestos sólidos acerca del comportamiento del futuro, entre una de las más importantes nuestra política de precios, una de las variables que representa más riesgos para el resultado de la viabilidad final del proyecto. Es por eso la importancia de administrar de manera adecuada los riesgos identificados, no sólo al inicio, sino darle un tratamiento exhaustivo entre periodos adecuados para así poder tener mayor certeza que lo que estamos proyectando de verdad se va a cumplir.

Respecto a lo logístico, se aplicarán métodos como PEPS y Just in time para manejar la administración de los insumos, reduciendo así los costos de inventarios y haciendo un flujo de materiales más veloz.

Teniendo en cuenta los resultados de los ingresos proyectados en el horizonte de cinco años, se observó que la utilidad después de impuestos proyectados tuvo una escala creciente progresiva iniciando el primer año con S/. 5,972,510. En el segundo año, el incremento de las utilidades asciende a un 23% respecto al primer año. Finalmente, en el año 5 los ingresos llegaron a S/. 18,169,254.

Sin considerar los riesgos, si solo nos basamos en la parte financiera y los flujos del negocio, el proyecto sí es rentable y se debería implementar. Sin embargo, hay que tener presente que se necesita una gran inversión inicial para llevar a cabo el proyecto y por ello es que a partir de la mitad del segundo año se empieza a recuperar la inversión.

5.2. Recomendaciones

Para el cálculo del CAPM se utilizó una beta calculada previamente por Damodaran para mercados emergentes, un dato que es muy discutible usar. El comportamiento de cada mercado, sobre todo de cada sector, es muy distinto entre diferentes zonas geográficas, por lo que obtener una beta en base a estudios en el mercado peruano dentro del rubro de bebidas listas para tomar con bajo contenido alcohólico, podría darnos una mejor idea de la correlación que podría tener la variabilidad de la empresa con respecto al comportamiento del mercado en análisis. Es por eso que se recomienda obtener una beta mucho mejor ajustada a nuestra realidad.

6. Bibliografía

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Boletín empresarial*. (06 de 02 de 2018). Obtenido de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=23875>
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- El Comercio*. (s.f.). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/conoce-procesan-fabrican-envases-vidrio-181505>
- Euromonitor* . (s.f.). Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- EY. (s.f.). *Los nuevos riesgos de los negocios*. Obtenido de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios/\\$FILE/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios/$FILE/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf)
- Fluidos*. (s.f.). Obtenido de <http://fluidos.eia.edu.co/hidraulica/articulos/es/flujoentuberias/dotacionagua/determinaciondeladotaciondeagua.html>
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Guía en envase*. (s.f.). Obtenido de <http://www.guiaenvase.com/bases/guiaenvase.nsf/V02wp/D24C96B9564E2A4EC1256F250063FAA3?Opendocument>
- INDECOPI*. (s.f.). Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>
- Latamclick. (2017). Obtenido de <https://www.latamclick.com/estadisticas-de-instagram-2017/>
- Ministerio de Economía y Finanzas*. (30 de Abril de 2017). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf
- Municipalidad de Ate* . (s.f.). Obtenido de http://www.muniate.gob.pe/ate/files/licenciaFuncionamiento/PROCEDIMIENTO/requisitos_ord_159_mda_ante.pdf
- Osinerming*. (s.f.). Obtenido de <http://www.osinergminorienta.gob.pe/web/ciudadano/consultas-frecuentes/calculo-consumo-luz#>
- Plaza Vea*. (s.f.). Obtenido de www.plazavea.com.pe
- Promo negocios*. (s.f.). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Semana Económica* . (s.f.). Obtenido de 1.5.2 Estrategia Comercial de los competidores (Perfil estrategico de los competidores)
- SUNAT*. (s.f.). Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>
- Támara, A., Chica, I., & Montiel, A. (2017). *Metodología de Cálculo del Beta: Beta de los activos, beta apalancado y beta corregido por cash*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p15.pdf>
- Vivanda*. (s.f.). Obtenido de www.vivanda.com.pe

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.

Wong. (s.f.). Obtenido de www.wong.pe/minisitio/verano



Anexos

Anexo 1: Encuesta

Somos estudiantes de la Universidad de Lima de la Escuela de Ciencias Empresariales y Económicas, estamos elaborando un trabajo para el curso de evaluación de proyectos. La presente encuesta se realiza con la finalidad de conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo producto.

1. ¿Cuántos años tienes?
 - a) 18 – 25
 - b) 26 - 30
 - c) 31 – 35
 - d) 36 a mas
2. ¿En qué distrito vives?

3. Sexo
 - a) Femenino
 - b) Masculino
4. ¿Has consumido alguna bebida ready to drink? (QUÉ ES READY TO DRINK)
 - a) Sí
 - b) No
5. ¿Cuál de estos ready to drink has consumido? (respuesta múltiple)
 - a) Piscano
 - b) Smirnoff Ice
 - c) Wasska
 - d) Otro: _____
6. ¿Has probado el Gin tonic?
 - a) Si
 - b) No
7. ¿Con que frecuencia consumes alcohol?
 - a) 2 veces al mes
 - b) 4 veces al mes
 - c) 6 veces al mes
 - d) De 7 a más veces
8. ¿Cuál de estos sabores te interesan más para un ready to drink?
 - a) Frutos del bosque (fresa, frambuesa y arándanos)
 - b) Cítrico (mandarina, tumbo y maracuyá)
 - c) Clásico (limón y menta)
 - d) Otro: _____
9. ¿En qué lugares te gustaría encontrar el producto? (respuesta múltiple)
 - a) Supermercados
 - b) Grifos
 - c) Practi-tiendas (Tambo)
 - d) Licorerías

10. Clasifique en orden de preferencia los siguientes productos que podrían sustituir al que estamos proponiendo, donde 1 tiene las más baja calificación y 4 la más alta.

- a) Piscano
- b) Smirnoff Ice
- c) Wasska
- d) Otro: _____

La idea es lanzar al mercado un producto gin tonic listo para tomar combinado con frutas oriundas del Perú como: frutos del bosque, tumbo/maracuyá/mandarina, limón/menta. La presentación del producto es en una copa de plástico resistente y reusable.

11. Teniendo en cuenta las características que diferencian a nuestro producto, y considerando que precio promedio de los productos de la competencia es de S/. 9, ¿Cuánto estaría dispuesto pagar por nuestro producto?

12. Considerando las características de nuestro producto, ¿estaría dispuesto a comprarlo?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Probablemente no
- d) Definitivamente no

13. ¿Cuántas veces al mes lo comprarías?

- a) 1 vez al mes o menos
- b) 2 veces al mes
- c) 4 veces al mes
- d) 6 veces al mes
- e) De 7 a más veces