

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**“MILLENIUM: THE ANDEAN TEA”
BEBIDA EN BASE A TÉ VERDE E INSUMOS ANDINOS
NATURALES PARA EL MERCADO PERUANO**

**Proyecto de carácter profesional presentado para obtener el título Profesional de
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

ECHEGARAY ORTIZ DE ORUE, Jerson Jesu	20095487
HARO FALCON, Gerald Gianfranco	20093051
SUAREZ CASTILLO, Jose Alberto	20095011

Asesorado por: Mgtr. Guillermo Oscar Alva Urteaga

Lima, 07 de MARZO de 2016

TABLA DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	viii
CAPÍTULO 1: IDEA DE NEGOCIO	1
1. Descripción de la idea de negocio.....	1
2. Oportunidad de negocio	1
2.1. Modelo de negocio 1	
2.2. Justificación de la idea de negocio 1	
2.3. Propuesta de valor (PV) 3	
3. Lineamiento estratégico	4
3.1. Visión, misión y valores 5	
3.2. Objetivos de la empresa 5	
CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	6
1. Investigación de Mercado: Validación de la idea de negocio	6
1.1. Herramientas Utilizadas 6	
1.2. Principales resultados de la investigación exploratoria 7	
1.3. Principales conclusiones de la investigación descriptiva 8	
1.4. Principales Resultados de la Investigación concluyente 9	
2. Definición del Público Objetivo.....	11
2.1. Segmentación 11	
2.1.1 Metodología de la Segmentación 11	
2.2. Dimensionamiento de la demanda 12	
3. Estrategia Competitiva y posicionamiento.....	16
CAPITULO 3: PLAN DE MARKETING	18
1. Estrategia de Producto.....	18
1.1. Lanzamiento de dos sabores18	
1.2. Diseño de Logo 20	
1.3. Características y etiquetado 21	
1.4. Selección del Slogan 24	

2.	Estrategia de Plaza	24
3.	Estrategia de Precio	26
4.	Estrategia de Promoción.....	27
CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES		29
1.	Ciclo Operativo	29
2.	Dimensionamiento de la Oferta.....	33
3.	Estrategia de operaciones	34
3.1.	Estrategia vinculada al Desarrollo de Procesos de producción eficiente: 37	
3.2.	Introducir y Posicionar Millenium de manera sostenible en los diferentes canales de comercialización del mercado 43	
3.3.	Lograr Viabilidad Financiera en las operaciones de Millenium 45	
3.4.	Lograr establecer una adecuada Política de RSE 46	
3.5.	Indicadores de Gestión Comercial 48	
4.	Riesgos presentes en el ciclo operativo.....	50
5.	Constitución de la empresa.....	50
6.	Plan de Recursos Humanos	51
6.1.	Reclutamiento y selección 54	
6.2.	Evaluación de desempeño 54	
6.3.	Plan de incentivos no económicos 54	
6.4.	Capacitaciones 54	
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO		56
1.	Datos y supuestos clave.....	56
2.	Proyección de Ingresos.....	57
3.	Estructura de Inversión.....	59
3.1.	Activos fijos 60	
3.2.	Gastos Pre-operativos 60	
3.3.	Capital de Trabajo 60	
4.	Análisis de Estado de Resultados.....	61
5.	Análisis del Flujo de Caja	61

6. Análisis de sensibilidad.....	62
7. Punto de Equilibrio.....	63
CONCLUSIONES	64
REFERENCIAS	65
ANEXO A: ENTORNO MUNDIAL	68
ANEXO B: ANÁLISIS PESTA.....	75
ANEXO C: MATRIZ EFE.....	80
ANEXO D: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	81
ANEXO E: ANÁLISIS DEL MERCADO DE TE RTD	85
ANEXO F: BENEFICIOS A MODO DE PROPUESTA DE VALOR DE LA COMPETENCIA	88
ANEXO G: OBSERVACION ACTIVA DE COMPETIDORES.....	89
ANEXO H: ENCUESTA EXPLORATORIA	91
ANEXO I: METODOLOGÍA DE SEGMENTACIÓN PARA LA ENCUESTA EXPLORATORIA	94
ANEXO J: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS	97
ANEXO K: ENCUESTA CONCLUYENTE.....	106
ANEXO L: METODOLOGÍA ENCUESTA CONCLUYENTE.....	110
ANEXO M: FOCUS GROUP	113
ANEXO N: RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPLORATORIA	116
ANEXO O: RESULTADOS DE LA ENCUESTA CONCLUYENTE	123
ANEXO P: ESTILO DE VIDA	131
ANEXO Q: INGREDIENTES DE LOS SABORES DE MILLENIUM	132
ANEXO R: FICHA TÉCNICA DE LAS HOJAS DEL TÉ VERDE.....	134
ANEXO S: FICHA TECNICA DE LA SEMILLA DE AIRAMPO.....	135
ANEXO T: FICHA TECNICA DE LA HOJA DE MANZANILLA	136
ANEXO U: PASOS PARA LA OBTENCIÓN DEL REGISTRO SANITARIO.....	137
ANEXO V: PASOS PARA IMPLEMENTAR EL CÓDIGO DE BARRAS	138
ANEXO W: REQUISITOS PARA INGRESAR A CADENAS	139
ANEXO X: GANTT DE ACTIVIDADES DE MARKETING	140

ANEXO Y: CICLO OPERATIVO DE MILLENIUM	141
ANEXO Z: PROVEEDORES.....	142
ANEXO AA: FLUJOGRAMA DE PRODUCCION (MAQUILA)	143
ANEXO AB: FLUJOGRAMA DE ACTIVIDAD DE SUPERVISIÓN.....	144
ANEXO AC: FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO (MATERIA PRIMA).....	145
ANEXO AD: FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO (MATERIALES NO PERECIBLES)	146
ANEXO AE: FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCION	147
ANEXO AF: LAYOUT ALMACEN	148
ANEXO AG: DETALLE DEL ERP	149
ANEXO AH: RUTAS DE DISTRIBUCION	150
ANEXO AI: ESPECIFICACIONES DE LA ESTIBA	151
ANEXO AJ: PERFILES DE LOS TRABAJADORES	152
ANEXO AK: GASTOS POR REGISTRO DE MARCA Y LOGO	154
ANEXO AL: CAPITAL DE TRABAJO	155
ANEXO AM: ESTADO DE RESULTADOS	156
ANEXO AN: FLUJO DE CAJA.....	157
ANEXO AO: SENSIBILIZACIÓN	158
ANEXO AP: PUNTO DE EQUILIBRIO	159

LISTA TABLAS

Tabla 1: Beneficio del producto	3
Tabla 2: Etapas de la validación de la idea de negocio	6
Tabla 3: Consumo promedio per cápita anual de bebidas	11
Tabla 4: Obtención del mercado potencial	12
Tabla 5: Obtención del mercado disponible	13
Tabla 6: Aceptación de la propuesta de negocio	14
Tabla 7: Obtención del mercado meta	14
Tabla 8: Estimación de compras semanales de la zona 7 por unidad	15
Tabla 9: Estimación de la demanda de Millenium para el año 1 en litros	15
Tabla 10: Demanda de Botellas primer año	16
Tabla 11: Mapa estratégico del plan de marketing	18
Tabla 12: Sabores de Millenium.....	19
Tabla 13: Distribución de mercados en Zona 7	25
Tabla 14: Estrategia de promoción.....	28
Tabla 15: Cadena de Valor	32
Tabla 16: Capacidad instalada Artpack	33
Tabla 17: Capacidad proyectada Artpack.....	34
Tabla 18: Propuesta de empresas maquiladoras	34
Tabla 19: Estrategias del plan operativo.....	35
Tabla 20: Materiales para la producción de la bebida	38
Tabla 21: Estacionalidad Airampo	39
Tabla 22: Estacionalidad dela Manzanilla	40
Tabla 23: Personal en planilla- Modalidad de contratación, remuneraciones mensuales y horarios de trabajo	53
Tabla 24: Personal tercerizado	53
Tabla 25: Plan de Capacitaciones	55
Tabla 26: Proyección de ventas	59
Tabla 27: Estructura de inversión.....	59
Tabla 28: Inversión en Activos Fijos.....	60
Tabla 29: Gastos pre-operativos	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participación de mercado de té por marcas: % Retail value 2011-2014	9
Figura 2: Estrategia competitiva	16
Figura 3: Beneficios adicionales	19
Figura 4: Logo de Millenium	20
Figura 5: Botella de Millenium	21
Figura 6: Tapas y precintos	22
Figura 7: Requisitos para la elaboración de la etiqueta	23
Figura 8: Código de Barras	24
Figura 9: Frases que más asocia a la palabra Millenium y al producto	24
Figura 10: Precio máximo que se está dispuesto a pagar	26
Figura 11: precio promedio del mercado	27
Figura 12: Márgenes de rentabilidad y precio sugerido	27
Figura 13: Ciclo operativo	30
Figura 14: Enfoque Push/pull	31
Figura 15: Mapa de Stakeholders	47
Figura 16: Estructura Organizacional	52
Figura 17: Sensibilización del market share zona 7	62
Figura 18: Sensibilización del margen requerido por la cadena	62
Figura 19: Punto de equilibrio	63

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente se percibe una tendencia mundial de consumo hacia productos saludables y el Perú no está ajeno a ello. Cada vez son más las marcas que ingresan al mercado y se posicionan con propuestas saludables, principalmente en el canal moderno. Un ejemplo de ello es lo que viene sucediendo en la categoría de té bebibles listo para tomar o *Ready to Drink* (RTD) y las tasas a las que viene creciendo año a año.

En este contexto la oportunidad de negocio se representa, a través de las proyecciones favorables del consumo de té bebible RTD, como consecuencia de factores exógenos como la migración de consumo de bebidas carbonatadas a bebidas naturales.

Por otro lado, se observa una mayor expansión del canal moderno reflejado en un incremento de puntos de venta en Lima Metropolitana y a lo largo del país, lo cual representa una oportunidad para marcas nuevas que podrían verse beneficiadas gracias a la amplia capacidad de cobertura que ofrece este canal.

Es por ello, que el presente plan de negocios propone el desarrollo y la introducción al mercado peruano de “Millenium”, una bebida de té listo para tomar, cuya propuesta de valor gira entorno a un sabor único y una composición saludable a través del uso de insumos andinos naturales.

De manera resumida y para un mejor overview, el plan de negocio se puede agrupar en cuatro fases: Oportunidad, Solución, Ejecución y Resultados

En la fase de oportunidad se justifica por qué el mercado de Té listo para beber (RTD) representa una oportunidad de mercado. Para ello, se utilizaron herramientas de investigación exploratorias, descriptivas y concluyentes que permitieron conocer más a fondo el terreno y la categoría que se quiere abordar. Además, se consideraron proyecciones de mercado obtenidas gracias al estudio “Peruvian Tea RTD Market” de la conocida agencia Euromonitor¹ que sustentan un crecimiento sostenido de la categoría.

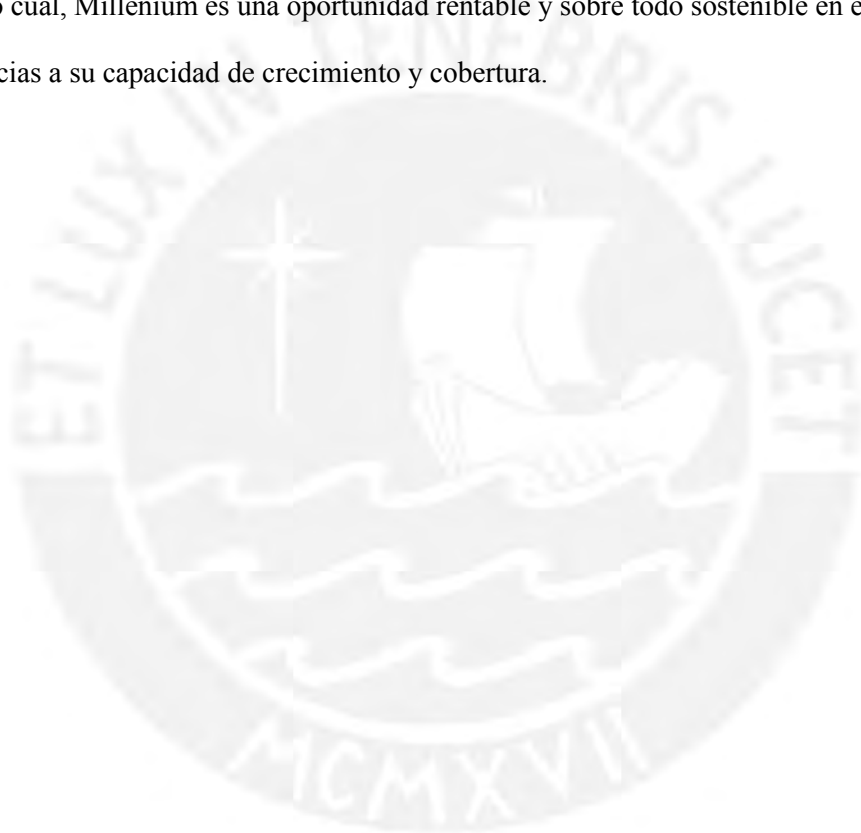
Una vez identificada la oportunidad, se procedió a buscar la solución con la que se aprovechará la situación actual. Es así pues que nace Millenium, una bebida dirigida a personas residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana, que tienen entre 20 y 34 años de edad, de un nivel socioeconómico A y B, que consumen bebidas de té listas para tomar. Dentro de este rango Millenium apunta especialmente a los estilos de vida sofisticados y modernos según Arellano Marketing.

¹ Euromonitor es una organización internacional dedicada a la investigación de mercado, fundada en Londres -Inglaterra y con más de 44 años de reconocida experiencia.

Para validar y ajustar la propuesta de la bebida a las necesidades de los consumidores, se llevaron a cabo estudios cualitativos y cuantitativos que justificaron la aceptación del producto y su propuesta de valor diferenciada con respecto a las demás marcas de la categoría.

Después de establecer y compenetrar una propuesta de valor sólida y diferenciada para Millenium que enganchara con los consumidores, se procedió a armar los planes que soporten dicha propuesta.

De esta manera, en la fase de Ejecución se establece el Plan de Marketing, Operaciones y Financiero. Por último, la fase de resultados, consolida los resultados esperados, tanto a nivel cualitativo y cuantitativo que se esperan con la puesta en marcha del proyecto, llegando así a obtener un nivel de inversión de S/. 366,934.00, lo cual permitirá obtener una rentabilidad de 67%. Por lo cual, Millenium es una oportunidad rentable y sobre todo sostenible en el tiempo gracias a su capacidad de crecimiento y cobertura.



CAPÍTULO 1: IDEA DE NEGOCIO

1. Descripción de la idea de negocio.

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios innovador que tiene por objetivo demostrar que la introducción de una bebida de té lista para tomar (RTD) de composición saludable, endulzada con Stevia y sabor único a través de la mezcla de insumos naturales andinos, representa una oportunidad de negocio en el mercado té RTD peruano.

Millenium, estará dirigida a personas residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana, que tienen entre 20 y 34 años de edad, pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B, y que consuman bebidas de té listas para tomar. Dentro de este rango Millenium apunta especialmente a los estilos de vida sofisticado y moderno según Arellano Marketing, y llegar hacia estos consumidores mediante los supermercados más importantes de la zona con una imagen atractiva y Premium.

A lo largo del presente documento se tocarán puntos relacionados al modelo de negocio que soporten y justifiquen la viabilidad económica e implementación exitosa del proyecto, a través de un plan de negocios.

2. Oportunidad de negocio

2.1. Modelo de negocio

El desarrollo de Millenium se gesta a través del diseño de un modelo de negocio con valor agregado, sostenible en el tiempo y escalable a través del desarrollo de canales.

El valor agregado se sustenta en la introducción al mercado de una bebida de Té lista para tomar que se diferencia por su composición y beneficios que genera en el consumidor.

Así mismo, es sostenible en el tiempo, porque el producto puede ser comercializado en los distintos canales² del mercado, generando valor económico que contribuya con la viabilidad financiera de la empresa.

2.2. Justificación de la idea de negocio

La idea de negocio se sustenta en el abanico de oportunidades identificadas en el mercado de Té listo para tomar o RTD (Ready to Drink). Por ello, con el objetivo de analizar el sector desde un entorno Macro, se realizó una investigación de la situación global del consumo de té RTD (ver Anexo A) y sus principales tendencias. Asimismo, se elaboró un análisis PESTA (ver Anexo B), el cual permitió entender las variables nacionales que afectan a la organización y

² Canal moderno y canal tradicional

mediante la ejecución de la matriz EFE (ver Anexo C) alinear las estrategias de la empresa. Por otro lado, se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para analizar la industria actual de bebidas de té RTD, sus principales barreras, competidores y Stakeholders (ver Anexo D). Por último, se utilizó la información recabada de los estudios de Euromonitor sobre el desenvolvimiento del mercado de té RTD (ver Anexo E). A continuación, se explican las oportunidades más importantes que justifican nuestra idea de negocio.

1) Crecimiento sostenido de la categoría de Té RTD en el Perú

Según Euromonitor, la industria de té RTD proyecta tasas de crecimiento anual en volumen de litros de 9 %, y 10% en valores monetarios a precios constantes de 2015. Esto se da principalmente al creciente uso de los productos naturales y estilo de vida saludable por parte de los consumidores. Esto representa una oportunidad porque el segmento de té RTD gana mayor peso dentro de la categoría de bebidas en general.

2) Preferencia de consumo hacia productos saludables

El consumo de té per cápita en el Perú representa 6.0 litros y ocupa el segundo lugar después del Café (6.9litros). Esto se debe a que las personas, en general, tienen cada vez más conocimiento sobre las bondades y beneficios del té, por lo cual vienen optando por esta alternativa en sus diferentes presentaciones y formatos.

Por otro lado, la preferencia por el consumo de productos saludables está ganando mayor terreno debido a que los consumidores; en la actualidad, son cada vez más exigentes y buscan obtener productos de primer nivel que no sean perjudiciales para su salud. Esto se potencia gracias a la tendencia de estar cada vez más informado y conectado; que se da gracias a las facilidades que brinda la tecnología. Es por esto que esta tendencia contribuye a que la elección del Té RTD sobre las bebidas carbonatadas venga siendo cada vez mayor; permitiendo que la categoría crezca y promueva su máximo potencial.

3) Posicionamiento y crecimiento en canal moderno

Aunque las pequeñas tiendas independientes siguen siendo un canal de distribución clave a nivel nacional, los supermercados e hipermercados están creciendo muy rápidamente; especialmente en las ciudades del interior. La expansión de estos formatos de supermercados ha extendido la tendencia de la salud en todo el país debido a que permiten a los consumidores locales acceder a muchas más marcas y diversidad de precios en comparación con los que están disponibles en las pequeñas tiendas.

En conclusión, estos tres pilares, serán la base para promover un producto con una propuesta de valor clara, que cale en este mercado creciente y satisfaga la demanda de un público cada vez más exigente con un estilo de vida saludable.

2.3. Propuesta de valor (PV)

“la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa buscando solucionar un problema o satisfacer una necesidad. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a sus clientes” (Osterwalder, 2014).

Así mismo, la propuesta de valor representa una promesa clara y sensata que se le hace al cliente indicándole en todo momento, las razones por las que el producto debe ser consumido.

- **Beneficio de la PV para la empresa**

Uno de los principales beneficios es la diferenciación frente a la competencia. Esto permitirá que Millenium se desmarque de la competencia que pertenece a la categoría de Té RTD.

- **Beneficios de la PV hacia el cliente**

Elaborar una propuesta de valor conlleva a que existan tres tipos de beneficios para el cliente que cumplen una secuencia escalonada y lógica en la percepción de valor:

1. **Beneficio funcional:** Vinculado a las necesidades básicas que el producto satisface en el consumidor. Suele relacionarse con necesidades fisiológicas. Es por esto que el beneficio funcional es: “bebida de té RTD que satisface la necesidad de hidratarse”.
2. **Beneficio emocional:** Vinculado al sentimiento que genera la utilización del producto para el cliente. Para Millenium el beneficio emocional sería: “Otorga la sensación de llevar un estilo de vida saludable a través del consumo de una bebida de té con insumo de hierbas andinas”.
3. **Beneficio auto-expresivo:** Vinculado a cómo se percibe el consumidor después de utilizar el producto. “Se percibe como una persona preocupada en su salud y encuentra en Millenium su principal aliado para sobrellevar una vida agitada”

Esta delimitación se obtuvo gracias a la comparación de propuestas de los principales competidores de la categoría. Asimismo, la determinación de los beneficios que ofrecerá Millenium se obtuvieron en base a una observación activa (ver Anexo F), concluyendo en la siguiente tabla.

Tabla 1: Beneficio del producto

Beneficio Base	Bebida de té RTD que satisface la necesidad de hidratarse
Beneficio Esperado	Bebida saludable, bajo en calorías y endulzado con Stevia
Beneficio Añadido	Brindar sensaciones relajantes y refrescantes en base a la mezcla de insumos andinos y té verde

2.3.1. Metodología para la creación de la Propuesta de Valor de Millenium

a. Identificación del target

Como primer paso se identificó al target de Millenium. Estos son:

“Personas residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana, que tienen entre 20 y 34 años de edad, de nivel socioeconómico A y B, que consumen bebidas de té listas para tomar y que tienen un estilo de vida sofisticado y moderno. Dentro de sus principales hábitos de consumo se resaltan la preferencia de productos saludables y el interés a la información de los productos que consumen (ver Anexo A). Estas personas valoran la facilidad y la rapidez en la adquisición del producto (disponibilidad) debido a que poseen un estilo de vida agitado y optan por optimizar la mayor parte de su tiempo.

b. Identificación de problemática/necesidad desatendida del target

Uno de los principales problemas al que se enfrenta el público objetivo es la falta de tiempo y la rutina agitada a la que están sometidos. Ante esta situación, es frecuente que aparezcan sensaciones de estrés como común denominador en los consumidores (ver Anexo N, figura N16). Es así que dentro las bebidas de Te RTD que ofrece el mercado, ninguna marca ofrece una composición favorable que satisfaga directamente este problema.

Por otro lado, se observa en el mercado que la composición de las bebidas de los competidores resalta en su mayoría solo el uso de antioxidantes y deja de lado la utilización de insumos naturales en su totalidad, principalmente porque utilizan azúcar y preservantes (ver Anexo G, tabla G1).

c. Identificar la solución para la necesidad desatendida

Una vez que se ha identificado el problema, toca fijarse en las ventajas que el producto tiene y como difiere de la competencia. Cuando los consumidores tengan claro que únicamente la propuesta de valor de Millenium satisfará su necesidad desatendida, no consideraran al precio como su principal decisor de compra. Por tal motivo, la propuesta diferencial es la siguiente:

“Millenium es una bebida de té verde lista para tomar rica en antioxidantes; que gracias a su composición saludable endulzada con Stevia, y sabor único a través de la mezcla de insumos naturales andinos, brinda sensaciones relajantes y refrescantes que te ayudarán a cumplir tus metas diarias”.

3. Lineamiento estratégico

La realización de un lineamiento estratégico permitirá elaborar las directrices por las cuales guiaremos la “organización”. En esta ocasión describiremos la misión, visión y valores de la empresa, así como los objetivos generales de la misma.

3.1. Visión, misión y valores

“La misión traduce el propósito general de la organización y para identificarla es necesario evaluarla en base a tres dimensiones: ¿A quién satisface?, ¿Qué se satisface? y ¿Cómo se satisface las necesidades?” (Abell, 1980).

De este modo, tenemos que la misión que mejor refleja la ideología de la empresa es:

“Brindamos frescura y relajación mediante el sabor único de nuestra bebida elaborada a base de té, Stevia e insumos andinos para aquellas personas que tienen un estilo de vida agitado y que se preocupan por su salud”.

Por otro lado, George Morrissey (1996) propone que la visión es una representación de lo que debe ser el futuro de una organización ante los ojos de los clientes. Es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja.

La visión a la cual apuntamos ser es la siguiente:

“Ser la primera opción saludable a la cual nuestro consumidor recurra a la hora de escoger una bebida en base a la elaboración de extracto de té”.

Finalmente, los valores de Millenium se han establecido tomando como eje principal la importancia del cliente para el negocio, por lo que pasaran a formar parte de la filosofía de nuestra empresa y producto.

- Responsabilidad social: Hacia el medio ambiente y hacia nuestros proveedores
- Responsabilidad y compromiso: Hacia nuestros clientes a la hora de ofrecer un producto de calidad
- Lealtad: Para mantener la confianza y fidelidad de nuestro público objetivo

3.2. Objetivos de la empresa

Los objetivos estratégicos que contribuirán al logro de nuestra misión y visión son los siguientes:

- Crecimiento continuo de la mano al crecimiento del mercado
- Expansión hacia otros canales de venta para conseguir llegar a nuestro público potencial; así como una diversificación de nuestra cartera de productos.

CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Investigación de Mercado: Validación de la idea de negocio

Para validar la idea de negocio se realizaron tres tipos de investigaciones: exploratoria, descriptiva y concluyente.

La investigación exploratoria permite generar un acercamiento a los hábitos y preferencias de los consumidores de té. La investigación descriptiva permite conocer más a fondo el mercado de té bebible listo para tomar (RTD), el desenvolvimiento del mercado, las principales marcas y los principales canales donde se comercializan. Para ello, se tuvo acceso al estudio de mercado de Té bebibles RTD, elaborado por la consultora Euromonitor en el 2015. Por otro lado, cabe resaltar que se realizaron entrevistas a profesionales expertos del canal moderno, quienes manifestaron sus opiniones sobre la introducción de un nuevo producto en dicho canal.

Por último, se realizó una investigación concluyente en la que se utilizaron herramientas como encuestas y Focus Group con el fin de validar la idea de negocio.

1.1. Herramientas Utilizadas

Para validar de la idea de negocio se realizaron tres etapas de investigación:

Tabla 2: Etapas de la validación de la idea de negocio

Etapa 1: Investigación Exploratoria		
Herramienta	Objetivos	Detalles
Encuesta exploratoria al mercado potencial	<ul style="list-style-type: none">• Obtener la mayor cantidad de características, hábitos y preferencias con respecto al té y sus productos derivados.• Desarrollar un perfil del público objetivo e identificar una oportunidad de negocio / necesidad no atendida• Introducir la idea de negocio al público potencial.	<ul style="list-style-type: none">• Se realizó una encuesta (ver Anexo I) a 200 jóvenes y adultos entre las edades de 20 y 34 años pertenecientes a las zonas 6 y 7 del departamento de Lima según APEIM (ver Anexo H). Debido a la naturaleza de la investigación, las encuestas se realizaron mediante la plataforma de Google Forms desde el 24 de octubre al 6 de Noviembre del 2015.
Etapa 2: Investigación Descriptiva		
Herramienta	Objetivos	Detalles
Descripción de mercado y competencia, a través de estudio de Euromonitor	<ul style="list-style-type: none">• Conocer la composición del mercado (competencia). Análisis de precios y estrategias de las mismas.• Obtener una idea de propuesta de valor en base a una necesidad no atendida por la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Mapeo de las bebidas de té listas para tomar.• Estimación del porcentaje participación de mercado de la competencia, así como principales medio de distribución.• Observación a competidores principales: Lipton, Free tea, Beberash y Hornimans (ver Anexo G)

Tabla 2: Etapas de la validación de la idea de negocio (continuación)

Etapa 2: Investigación Descriptiva		
Herramienta	Objetivos	Detalles
Entrevista a profundidad a expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información sobre los principales canales de ventas en el Perú: requisitos y justificación (canal moderno). 	Field sales de Cencosud Senior Category Manager – Cencosud (Nestle) Analista senior-SUPESA (Ver anexo J)
Etapa 3: Investigación Concluyente		
Herramienta	Objetivos	Detalles
Encuesta concluyente al mercado meta	<ul style="list-style-type: none"> • Validar la idea del nuevo producto (Segunda presentación del producto), • Estimar el nivel de aceptación y diseñar las estrategias de mercadeo que más se adapten a nuestro público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha técnica y encuesta (Ver anexo K, Tabla K1). • Se realizará una encuesta a 300 jóvenes y adultos entre las edades de 20 y 34 años pertenecientes a los distritos de la zona 7 de Lima. (Ver anexo K, tabla K2).
Focus Group	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información detallada sobre hábitos y preferencias con respecto a los tés listos para tomar. • Presentar la idea de negocio y testeo (prueba de sabor, evaluar aceptación de producto) 	<ul style="list-style-type: none"> • La dinámica consistirá en juntar a personas de nuestro público objetivo con la finalidad que realizar una prueba de sabor y conocer sus posiciones sobre la introducción de la presente idea de negocio (Ver anexo M).

1.2. Principales resultados de la investigación exploratoria

- Del total de encuestados un 81% consume Té en sus diferentes variaciones (filtrante, bebible y polvo) El 19% restante sostiene que desconoce los beneficios del té y no lo consume regularmente (ver Anexo N, Figura N4). Por lo tanto, por diferencia, se puede inferir que 8 de cada 10 personas que consumen té conoce o ha escuchado sobre los beneficios del té para la salud.
- Dentro de la población que consume té, el formato más consumido es el filtrante (58%), seguido del té listo para tomar (38%) (ver Anexo N, Figura N5). Si bien, la categoría filtrante aún lidera el consumo de té, se percibe una tendencia a la baja debido a un consumo creciente de bebidas de té. Esto se sustenta debido al incremento de marcas que importan o producen te RTD (Ready to Drink)³.
- Según los datos recogidos, el té filtrante es principalmente consumido por personas de entre 28 y 34 años. Por otro lado, el consumo de té bebible prevalece en un consumidor del rango de edad entre 20 y 27 años (ver Anexo N, Figura N15), ello puede deberse a

³ Data extraída del informe Euromonitor “RTD Tea in Perú” (2015)

que llevan una vida “más agitada” y prefieren la practicidad de un producto listo para beber.

- Para ambos consumidores, las propiedades que más valoran del consumo del te son: Ayuda a combatir problemas de salud y ser una fuente abundante en antioxidantes. Además, la opción del té como un reductor de las hormonas del estrés se encuentra como la tercera más escogida (ver Anexo N, Figura N7).
- Del total de personas que consumen te en su presentación lista para beber un 53% afirma que, entre las diferentes variedades, prefieren el té verde como insumo principal (ver Anexo N, Figura N6). Las principales marcas que consumen son Free tea, Beberash, Hornimans y Lipton. Free tea es la marca más conocida y consumida por los encuestados (ver Anexo N, Figura N8).
- Los beneficios adicionales que les gustaría encontrar en una bebida de té son relajante y refrescante (ver Anexo N, Figura N16). Esto responde a que el producto es consumido por un público joven, lleno de actividades diarias y donde el cansancio y el estrés es común denominador. Además, el precio, la calidad del producto y su composición nutricional son factores decisivos a la hora de escoger una marca de bebidas de té.
- El principal punto de venta al cual recurren para conseguir Te bebible en un supermercado, seguido por autoservicios, bodegas y quioscos (ver Anexo N, Figura N11). Además, en caso no encontrar el producto que satisfaga sus necesidades, optarían por comprar agua (ver Anexo N, Figura N9).

1.3. Principales conclusiones de la investigación descriptiva

- Para el periodo 2014, el mercado de té RTD alcanzo los 58 millones de litros anuales, el cual representa un crecimiento de 193% con respecto al año 2009. Según proyecciones de Euromonitor, para el año 2019, se alcanzará un consumo de 87.3 millones de litros anuales. Asimismo, las 3 marcas más representativas en el mercado de té RTD son: Free tea con 27.8% de participación de mercado, Lipton iced tea con 20.1% y Leaf tea con 13.4% (ver Anexo E).
- Según Euromonitor, las marcas de Té filtrante como Herbi y McCollin’s vienen reduciendo su participación de mercado (ver Figura 1). A diferencia de las marcas de tés que ofrecen otros formatos adicionales (Lipton y Herbalife), que presentan crecimientos ascendentes.

Figura 1: Participación de mercado de té por marcas: % Retail value 2011-2014

% retail value rsp Brand	Company	2011	2012	2013	2014
Herbi	Industrias Oro Verde SAC	34.2	31.8	29.8	28.2
Herbalife Té	Herbalife Perú SRL	16.6	19.8	23.8	27.2
Concentrado de Hierbas					
McC Colin's	Unilever Andina Perú SA	19.3	17.7	16.4	15.5
Lipton	Unilever Andina Perú SA	5.7	7.2	7.5	7.2
Hornimans	MG ROCSA SA	5.5	5.3	5.1	4.9
Zurit	Alicorp SAA	3.5	3.4	3.2	3.1
Fujian	Fujian Tea Import Export Co Ltd	2.9	2.7	2.3	2.3
Wawasana	Aurandina SAC	1.7	2.0	2.0	2.0
Sunka	Dinamika Business SAC	1.5	1.6	1.8	1.9
Hornimans Manzanilla	MG ROCSA SA	0.3	0.3	0.3	0.3
Metro	Hipermercados Metro SA	0.1	0.1	0.1	0.1
Wong	GSW SA	0.1	0.1	0.1	0.1
Other Private Label		1.0	0.9	0.9	0.8
Others		7.5	6.9	6.6	6.3
Total		100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor (2015a)

- El canal moderno representa una oportunidad de visibilidad para las marcas jóvenes, pues aprovechan la gran red de distribución que tienen las cadenas para llegar a más sectores a un menor costo. Por otro lado, un supermercado valora el factor diferenciador que una nueva marca le ofrece a la hora de querer entrar en sus tiendas, sin dejar de lado un nivel óptimo de rentabilidad que podrían obtener de la venta del mismo (Ver anexo J).

1.4. Principales Resultados de la Investigación concluyente

- Se encuestaron a 300 personas que consumen Té RTD (Ready to Drink/ listo para tomar), con una proporción similar de hombre y mujeres (50%/50%) y cuyas edades van desde los 20 hasta los 34 años.
- Respecto al nivel socioeconómico, la totalidad de personas encuestadas se encuentran entre el nivel A1 a B2, lo cual representa una oportunidad para el posicionamiento de productos Premium de valor agregado.
- En cuanto a los canales de compra del consumidor de Té RTD, se realizó una pregunta con respuesta múltiple, debido a que, por la misma naturaleza del producto, el mismo comprador puede adquirir Té en varios lugares. En suma, el 86% de los encuestados realiza compras de Té en supermercados, debido a que es el canal donde más se ha posicionado la categoría (ver Anexo O, Figura O5).
- Para el 43% de los encuestados, la frecuencia de compra de té RTD en supermercados es de tres veces por semana (ver Anexo O, Figura O7). Esto representa una oportunidad debido a que, en los próximos años, la frecuencia de consumo se puede volver cotidiano. En cuanto al precio de los productos, la mayoría (41.5%) gasta entre 11 a 15 soles semanales en bebidas de té (ver Anexo O, Figura O10).

- Cuando se introdujo la idea de negocio de Millenium a los encuestados, el 96% tuvo una aceptación desde bueno hasta muy bueno (ver Anexo O, Figura O11). Así también, el 98% de los encuestados manifestó que les parecía un productor innovador por la composición de la bebida (ver Anexo O, Figura O12).
- Del mismo modo, para el 82% de los encuestados, el nombre Millenium les parece entre normalmente atractivo hasta muy atractivo (ver Anexo O, Figura O15).
- Cuando se preguntó (respuesta múltiple) a los encuestados sobre la frase con la que asocian más a Millenium, el 74.5% manifestó asociarla con “The Andean Tea”. Por otro lado, la segunda frase con mayor asociación a Millenium fue “The Power of The Andes” (ver Anexo O, Figura O16).
- A su vez, los encuestados manifestaron que las características que más valoran de Millenium son saludable, refrescante y relajante. Todo esto, asociándolo con el uso de hierbas andinas para su producción (ver Anexo O, Figura O17).
- En cuanto al precio que estarían dispuesto a pagar, la mayoría (76.5%) afirmó que el rango aceptable es de S/.4.00 a S/.5.00 soles por botella (ver Anexo O, Figura O18).
- Pese a ser un producto nuevo, más del 50% de los encuestados dijo que consumiría entre dos o tres veces a la semana (ver Anexo O, Figura O19).
- Otros canales que representan una oportunidad grande de ingreso para Millenium. Estos son: Gimnasios (48.5) y quioscos (85%) (ver Anexo O, Figura O20).
- El 98% dijo que si compraría el producto y que lo recomendaría (ver Anexo O, Figura O23).
- Según resultados del Focus Group, los participantes afirmaban que el sabor era uno de los principales decisores de compra en esta categoría. Del mismo modo, gracias a la prueba de sabor, se logró identificar que el sabor de la Bebida Millenium fue de su completo agrado. Del total de personas participantes en el Focus Group, el 60% prefirió el sabor del te + airampo, y el 40% restante menciona que el té + manzanilla era más refrescante.

2. Definición del Público Objetivo

2.1. Segmentación

“Mediante la segmentación de mercados, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en mercados más pequeños, a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades singulares” (Porter, 2009).

El público objetivo del presente plan está representado por: “Personas residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana, que tienen entre 20 y 34 años de edad, de un nivel socioeconómico A y B, que consumen bebidas de té listas para tomar. Dentro de este rango apuntamos especialmente a los estilos de vida de los sofisticados y modernos según Arellano Marketing.

Para poder definir este público objetivo, se realizó una segmentación multi-variable basada principalmente en cuatro aspectos: geográfico, demográfico, económico y sobre las tendencias y preferencias a la hora de comprar.

2.1.1 Metodología de la Segmentación

En primer lugar, se definió un área geográfica, en donde se encontró que Lima es el mercado más importante en cuanto al consumo de bebidas no alcohólicas, con una acumulación de 5.2 litros por persona en cuanto al consumo de refrescos fluidos se refiere (ver Tabla 3).

Tabla 3: Consumo promedio per cápita anual de bebidas

Principales tipos de bebida	Total	Lima Metropolitana	Resto País
Aguas minerales y de mesa (Litro)	4,9	8,2	3,4
Gaseosas (Litro)	27,3	33,3	24,7
Néctar (Litro)	2,4	3,4	1,9
Refrescos fluidos (Litro)	2,8	5,2	1,8

(Fuente: INEI, 2009)

Luego, se definió las variables económicas como el nivel socioeconómico familiar. Ante ello, para el año 2015 existían 2'551,466 millones de hogares en Lima Metropolitana representadas en 10 Zonas. A partir de esto se encontró que del total de hogares de NSE “A” el 48% se encuentra ubicado en la Zona 7 y de la misma manera el 19.2% de hogares del NSE “B” se encuentra en esta misma zona (APEIM, 2015).

Después, se definieron características demográficas como la estructura y el rango de edades. Para el año 2015, habitaban alrededor de 9 millones de personas en el Lima Metropolitana (INEI, 2015), y dentro de este conglomerado se encuentra la denominada “Generación Y” o más conocidos como Millennials. Según el diario Semana Económica, estas personas valoran mucho la individualidad y la estética visual de los productos. Asimismo, las personas que conforman esta

generación pertenecen al rango de entre los 20 a 34 años de edad, las cuales conforman aproximadamente el 26% de Lima Metropolitana (INEI, 2015).

Por último, se consideró que nuestro target dentro de la zona 7 debe cumplir con los estilos de vida que plantea Arellano Marketing sobre los sofisticados y los modernos, principalmente a dichas personas están preocupados por su imagen personal, sus hábitos de consumo están dirigidos al cuidado de salud y porque exigen una calidad superior y experiencia satisfactoria (ver anexo P).

2.2. Dimensionamiento de la demanda

Para hallar el tamaño del mercado meta, se utilizó las estimaciones y proyecciones de población por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito del 2015 (INEI, 2015) 2015 y la distribución anual de niveles socioeconómicos que realiza APEIM.

- **Mercado potencial:** Es el total de limeños entre 20 a 34 años de edad que viven en las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana y que consumen té.

Para determinar el número de personas que componen el mercado potencial, se tomó primero el total de personas por grupo quinquenal (20-24, 25-29, 30-34) del año 2015 segmentado en los diferentes distritos que componen Lima Metropolitana. A esta cifra de habitantes por distrito, se filtró únicamente los distritos correspondientes a la Zona 6 y 7 según APEIM. Por último, se tomó el 81% de estas personas debido a que es el porcentaje de habitantes que consumen té en cualquier formato⁴. Cabe resaltar que se toma en consideración todas las personas que consumen té, debido a que se considera como una oportunidad la transición del formato tradicional (filtrante) hacia el formato bebible, el cual viene siendo una tendencia a nivel global en los últimos años (ver Anexo A). El resultado final del dimensionamiento fue de **214,911** personas (ver Tabla 4).

Tabla 4: Obtención del mercado potencial

PERÚ	20 – 24	25 - 29	30 – 34	Sum Target
JESUS MARIA	5,694	5,368	5,378	16,440
LA MOLINA	15,074	13,032	13,001	41,107
LINCE	3,929	3,885	3,847	11,661
MAGDALENA DEL MAR	4,156	3,999	4,303	12,458
MAGDALENA VIEJA	5,893	5,433	5,556	16,882
MIRAFLORES	5,699	6,154	6,662	18,515
SAN BORJA	8,894	8,375	8,646	25,915

⁴ Este dato fue extraído de las encuestas exploratorias realizadas en la primera etapa de investigación de mercado (ver Anexo N, Grafico N4).

Tabla 5: Obtención del mercado potencial (continuación)

SAN ISIDRO	3,562	3,615	3,708	10,885
SAN MIGUEL	10,998	10,472	10,629	32,099
SANTIAGO DE SURCO	27,340	25,292	26,728	79,360
			TOTAL	265,322

% Consumo Té	81%
--------------	-----

Mercado Potencial	214,911
-------------------	---------

- **Mercado disponible:** Es el total de habitantes limeños (de 20 a 34 años de edad), que residen en la zona 7, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, y que consuman únicamente té bebible.

El mercado disponible fue obtenido extrayendo de la cifra total de personas del mercado potencial y descartando los distritos pertenecientes a la zona 6 de Lima (ver Tabla 5). Luego de esto, se procedió a multiplicar por el porcentaje de personas que consumen únicamente té bebible por distrito, dato que fue obtenido de nuestra encuesta exploratoria (ver Anexo N). Por último, se aplicó la distribución de los niveles socioeconómicos por personas en la Zona 7 según APEIM, llegando a un mercado disponible de 56,094 personas.

Tabla 6: Obtención del mercado disponible

PERÚ	20 - 24	25 - 29	30 - 34	Sum Target	% consumo té bebible	Total
LA MOLINA	15,074	13,032	13,001	41,107	52%	21,376
MIRAFLORES	5,699	6,154	6,662	18,515	79%	14,627
SAN BORJA	8,894	8,375	8,646	25,915	42%	10,884
SAN ISIDRO	3,562	3,615	3,708	10,885	86%	9,361
SANTIAGO DE SURCO	27,340	25,292	26,728	79,360	24%	19,046
			TOTAL	175,782		75,294

NSE "A"	29.4%	22,137
NSE "B"	45.1%	33,958
Mercado Disponible		56,094

- **Mercado meta:** Total de limeños (de 20 a 34 años de edad), pertenecientes a la zona 7 de Lima Metropolitana, de nivel socioeconómico A y B, que consumen té bebible, y pagarían por adquirir la bebida "Millenium".

Para calcular la cifra correspondiente a las personas que conforman el mercado meta se tomó el porcentaje de intención de compra proveniente de las encuestas concluyentes, en la cual se testeó la propuesta de negocio (ver Tabla 6).

Tabla 7: Aceptación de la propuesta de negocio

¿Compraría la bebida Millenium?	Respuestas	(% de intención de compra)	Escenarios			Intención de compra ponderada
			Pesimista	Conservador	Optimista	
Si	293	97.67%	60%	75%	90%	73.25%
No	7	2.33%	0%	15%	30%	0.35%
	300	100.00%				73.60%

A cada respuesta se le asignó una ponderación para manejar un escenario conservador, lo cual arroja una intención de compra de 73.50%⁵ de aprobación.

Cabe mencionar que para el cálculo del 73.5% de intención de compra, se utilizó además del 75% de personas que sí consumirían nuestro producto, el 15 % en un escenario conservador, de personas que no consumirían nuestro producto. Esto es debido a que cuando se les pregunto por qué no consumirían, nuestro producto, la mayoría afirmó que tendría que probar el sabor primero. Entonces suponemos que al menos 1 de cada 7 personas que dijeron que no, probarían nuestro producto para testear el sabor.

El porcentaje obtenido de intención de compra se aplicó al mercado disponible, llegando así a un mercado meta inicial de 41,285 personas. Sin embargo, este número representa a las personas que consumen té bebible, en la zona 7 de Lima metropolitana, pero que podrían escoger cualquier opción que exista en el mercado actual (ver Tabla 7).

Tabla 8: Obtención del mercado meta

Mercado Disponible	Intención de compra ponderada	Mercado Meta
56,094	73.60%	41,285

Para continuar con el dimensionamiento de la demanda se tomó como base el número de compras que realizarían las personas de nuestro producto a la semana, el cual fue obtenido de la

⁵ Las ponderaciones utilizadas para determinar la intención de compra son supuestos propios y regidos por un juicio personal.

encuesta concluyente (ver Anexo O, Figura P20). Luego, se procedió a armar escenarios y optar por el escenario conservador.

Tabla 9: Estimación de compras semanales de la zona 7 por unidad

N° de personas	Escenarios x Frecuencia de compra (Semanal)			Cantidad de botellas semanal	Cantidad de botellas mensual	Cantidad de botellas anual
	Pesimista	Conservador	Optimista			
41285	1	3	5	123,856	495,424	5,945,093

Este resultado nos indica la cantidad de botellas de té RTD aproximada que son adquiridas en la zona 7 de Lima Metropolitana de cualquier marca. Para estimar la demanda de Millenium en el primer año, se procedió a determinar la cantidad de litros vendidos en la zona 7, y a raíz de esto se proyectó una participación de 9%⁶ en base al mercado actual en litros de bebidas de té RTD (ver Tabla 9).

Tabla 10: Estimación de la demanda de Millenium para el año 1 en litros

Demanda mensual Zona 7 (uu)	Demanda mensual Zona 7 (ml)	Demanda mensual Zona 7 (lts)	%Share esperado	Demanda Mensual Millenium (lts)
495,424	235,326,581	235,327	9%	21,179,205
Demanda anual Zona 7(uu)	Demanda anual (ml)	Demanda anual Zona 7 (lts)	%Share esperado	Demanda Anual Millenium (lts)
5,945,093	2,823,918,972	2,823,919	9%	254,150,460

Es así que nuestra demanda en el primer año, con una participación de mercado de 9% será de 254,150 litros dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana, considerando un escenario conservador tanto en intención de compra como en frecuencia de consumo.

⁶ Según el análisis del mercado actual de bebidas de té RTD (ver anexo E) se consideró que Millenium tendría una participación de mercado del 9% en el primer año, ya que en promedio las nuevas marcas que entraron en el 2012 alcanzaron un porcentaje de 5%. Además, la estrategia que tiene Millenium en marketing para el primer año es agresiva, se espera como mínimo un aumento de esta participación en 4%. Por ultimo cabe resaltar que el 9% que pretende alcanzar Millenium es en un escenario conservador debido a que se atenderá únicamente en el canal moderno de la zona 7 de Lima Metropolitana.

Ahora bien, según el resultado de la encuesta concluyente, tomamos como punto de partida que el consumidor prefiere un envase de **475ml** (ver Anexo O, Figura O14). Entonces nuestra demanda anual en botellas sería de 535,054 unidades (ver Tabla 10).

Tabla 11: Demanda de Botellas primer año

Demanda Mensual Millenium (lts)	Demanda Mensual Millenium (ml)	Demanda Mensual Millenium (uu)	Cajas de 6 uu (mensual)
21,179,205	21,179	44,588	7,431
Demanda Anual Millenium (lts)	Demanda Anual Millenium (ml)	Demanda Anual Millenium (uu)	Cajas de 6 uu (anuales)
254,150,460	254,150	535,054	89,176

3. Estrategia Competitiva y posicionamiento

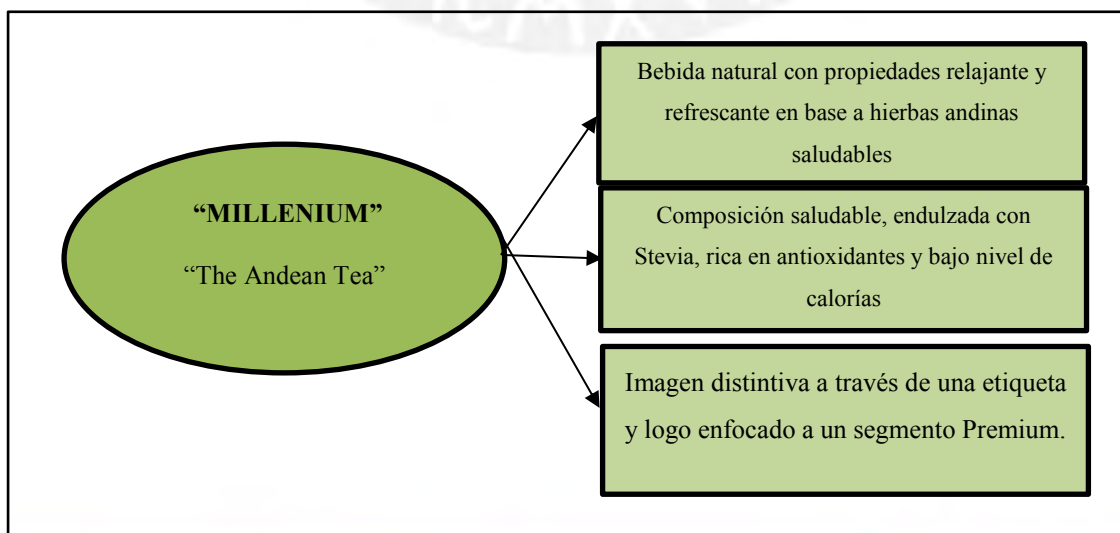
Según Michael Porter (2009) existen tres estrategias genéricas para enfrentar la competencia dentro de los distintos sectores en que se ubican los negocios.

Estas tres estrategias son:

- **Liderazgo en costos: Bajos costos y alta participación de mercado**
- **Diferenciación: En el producto y cadena de valor.**
- **Enfoque: Énfasis en un segmento determinado o nicho**

“Millenium”, se basará en una estrategia de diferenciación fundamentada en la composición de la receta, ya que, es una bebida natural relajante y refrescante que mediante la mezcla de insumos andinos aporta beneficios saludables para el consumo diario (ver Figura 2).

Figura 2: Estrategia competitiva

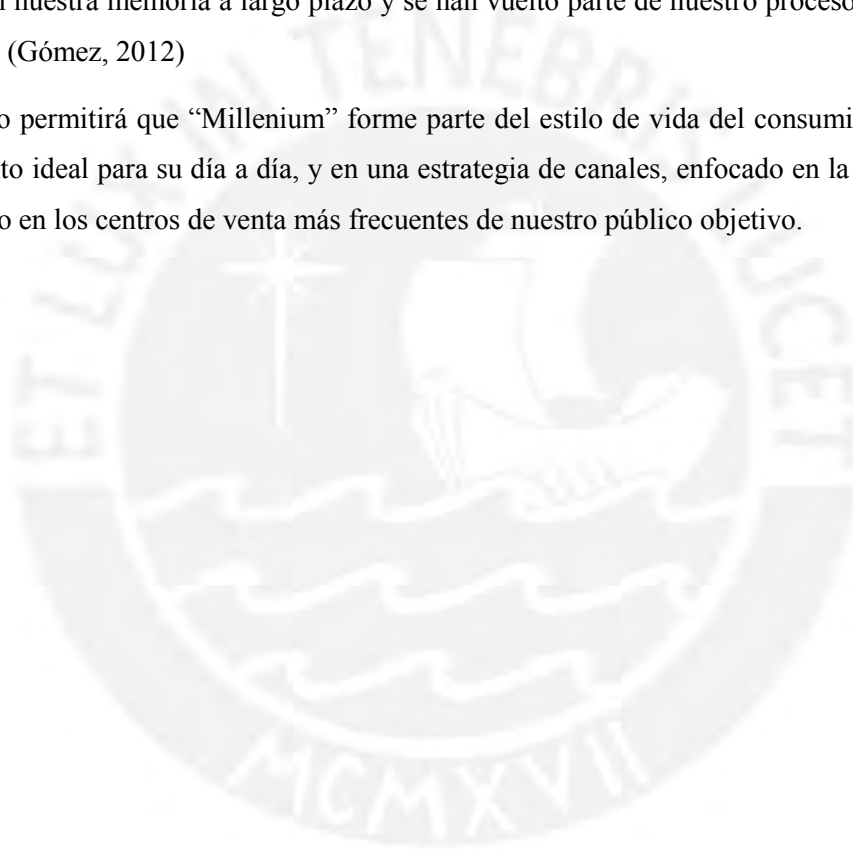


“El posicionamiento en el mercado meta consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta” (Kotler 2003).

De este modo, la estrategia de posicionamiento se basará en el concepto de marketing sensorial.

“Apelando a los 5 sentidos las marcas pueden conectarse con la memoria y las emociones de los consumidores. Los estímulos sensoriales ayudan a distinguir a un producto de otro, están grabados en nuestra memoria a largo plazo y se han vuelto parte de nuestro proceso de decisión de compra” (Gómez, 2012)

Esto permitirá que “Millenium” forme parte del estilo de vida del consumidor como el complemento ideal para su día a día, y en una estrategia de canales, enfocado en la distribución del producto en los centros de venta más frecuentes de nuestro público objetivo.



CAPITULO 3: PLAN DE MARKETING

El objetivo principal del presente plan es obtener un 9% de participación de mercado dentro de la zona 7, en el primer año de funcionamiento de Millenium, traducido en un posicionamiento de marca en la mente de los consumidores como un producto Premium, “The Andean Tea”.

De este modo se realizará una estrategia de marketing mix, estableciendo objetivos y actividades que conllevaran a la consecución del objetivo antes planteado:

Tabla 12: Mapa estratégico del plan de marketing

Plan de marketing	Obtener un 9% de participación de mercado en el primer año	Marketing mix	Producto	Desarrollo y lanzamiento de: Millenium manzanilla y Millenium airampo		
				Diseño de un logotipo Premium que describa la propuesta valor		
				Elección de un Slogan que describa adecuadamente el producto		
	Posicionar el producto como una opción saludable dentro de la categoría de té RTD		Marketing mix	Plaza	Comercializar los productos en el canal moderno (Principales supermercados de la zona 7)	
					Promoción	Comunicar efectivamente la propuesta de valor a través de actividades BTL y ATL
						precio
			Fijar un precio sugerido alineado a la percepción de valor del consumidor			

1. Estrategia de Producto

“El producto o servicio es la combinación de bienes y servicios que la organización ofrece al mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2008).

1.1. Lanzamiento de dos sabores

“Millenium” es una bebida hecha a base de insumos de origen natural, que, mediante la combinación de las propiedades antioxidantes del té verde, sumado a los beneficios relajantes de la manzanilla y refrescantes del airampo, logran brindar al consumidor final un producto Premium y saludable con valor agregado (ver Anexo Q).

De este modo, se introducirá a Millenium en dos formatos de 475ml y de distintos sabores, los cuales se presentan en la Tabla 12.

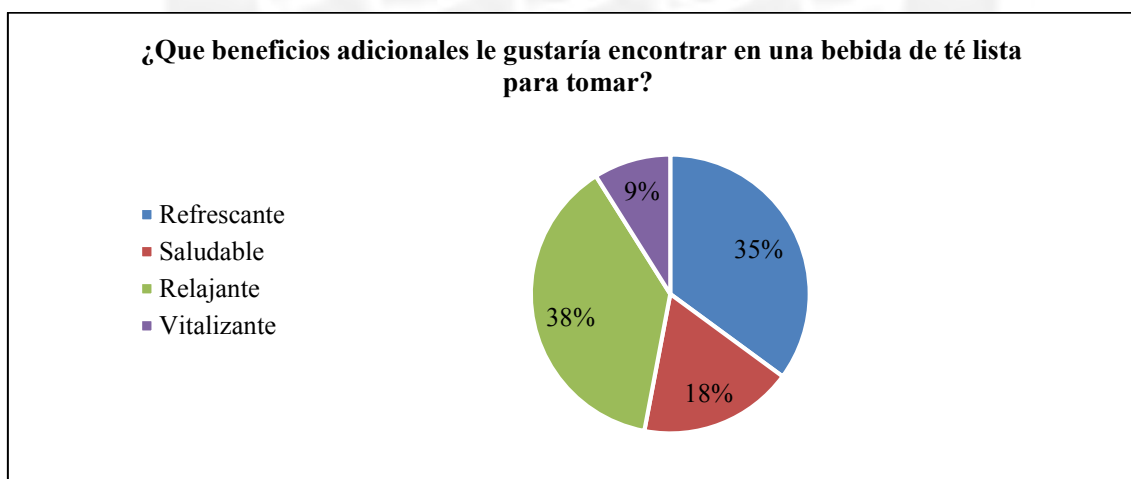
Tabla 13: Sabores de Millenium

Sabores			
Té verde + airampo	AIRAMPO		
Té verde + manzanilla	MANZANILLA		

La elección de contar con el té verde como base de ambas bebidas de Millenium radica en que trae consigo muchos factores beneficiosos (ver Anexo R). Sin embargo, el motivo principal es que es un poderoso antioxidante y en los últimos años ha ganado muchos adeptos en nuestro país; además de ser la preferida al momento de escoger una bebida de té (ver Anexo N, Figura N16).

La decisión de entrar al mercado con dos sabores distintos se basa en los beneficios que les gustaría encontrar a las personas de nuestro mercado potencial en una bebida de té lista para tomar.

Figura 3: Beneficios adicionales



Millenium busca cubrir las dos características que el mercado escogió, las cuales son: tener propiedades refrescantes y relajantes. Estos beneficios serán satisfechos mediante el uso y aprovechamiento de las propiedades del airampo y la manzanilla respectivamente.

Respecto a la entrada del producto, si bien representa una novedad, en la medida que ofrece sabores no existentes en el mercado, también representa un producto de alto valor para el segmento que busca una bebida con propiedades refrescantes y relajantes. Así pues, según

Cravens y Piercey (2006), “las necesidades de los consumidores ofrecen información importante para determinar dónde se encuentran las oportunidades de valor en el desarrollo de nuevos productos”.

Con respecto al primer sabor que ofrecerá Millenium, se utilizara como complemento el airampo (Ver anexo S); el cual, cuando se utiliza en infusión, es un gran agente regulador de la presión sanguínea y además es bueno para controlar la fiebre interna. Esta reducción de la temperatura interna hace que uno sienta una sensación refrescante y de alivio.

En relación al sabor de té verde más manzanilla (ver Anexo T), podemos mencionar que esta planta medicinal es considerada como “la reina de las infusiones”⁷ debido a que tiene una diversidad de propiedades cuando se usa mediante este formato. Entre las que más resaltan se encuentran las antiinflamatorias y digestivas, sin embargo, funciona también como sedante natural y como regulador de los nervios. Es por esto que se realzará estas propiedades para cubrir con la necesidad de obtener una bebida que relaje naturalmente.

Cabe resaltar que Millenium es un producto debidamente registrado en DIGESA⁸ (ver Anexo U) y contará con los más altos estándares de calidad requeridos⁹.

1.2. Diseño de Logo

Para transmitir la idea de valor y alcanzar el posicionamiento esperado se diseñó el siguiente logo:

Figura 4: Logo de Millenium



La palabra “Millenium” hace referencia, por un lado, a las características milenarias que poseen tanto la hoja de té, así como las infusiones de manzanilla y airampo. Por otro lado, refleja

⁷ Esta referencia y las propiedades de la manzanilla están descritas en el perfil comercial de esta planta, el cual es elaborado por Sierra exportadora (Sierra Exportadora, 2015).

⁸ Dirección General de Salud

⁹ En la actualidad la empresa maquiladora se encuentra en el proceso de implementación de la certificación HACCP para todos sus productos, de modo que cuando inicien las operaciones para el envasado de Millenium, este ya contara con dicha certificación. Asimismo, se verifico el estricto cumplimiento de los parámetros establecidos en el Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas aprobado por DS 007-98-SA.

también, que el producto está dirigido para los jóvenes de entre 20 y 34 años, estudiantes y/o trabajadores con un ritmo de vida acelerado que se preocupan por su salud y toman en cuenta los detalles a la hora de escoger un producto a consumir.

Debido a que el extracto del té es el ingrediente principal de nuestro producto, se decidió colocar una hoja de Té como referencia a este insumo. Los colores morado y verde/amarillo hacen referencia a los sabores del Airampo y la manzanilla respectivamente. Cabe mencionar que en los siguientes años se plantea lanzar nuevos sabores, con más insumos milenarios. De modo que los colores del logo cambien en función de los nuevos ingredientes.

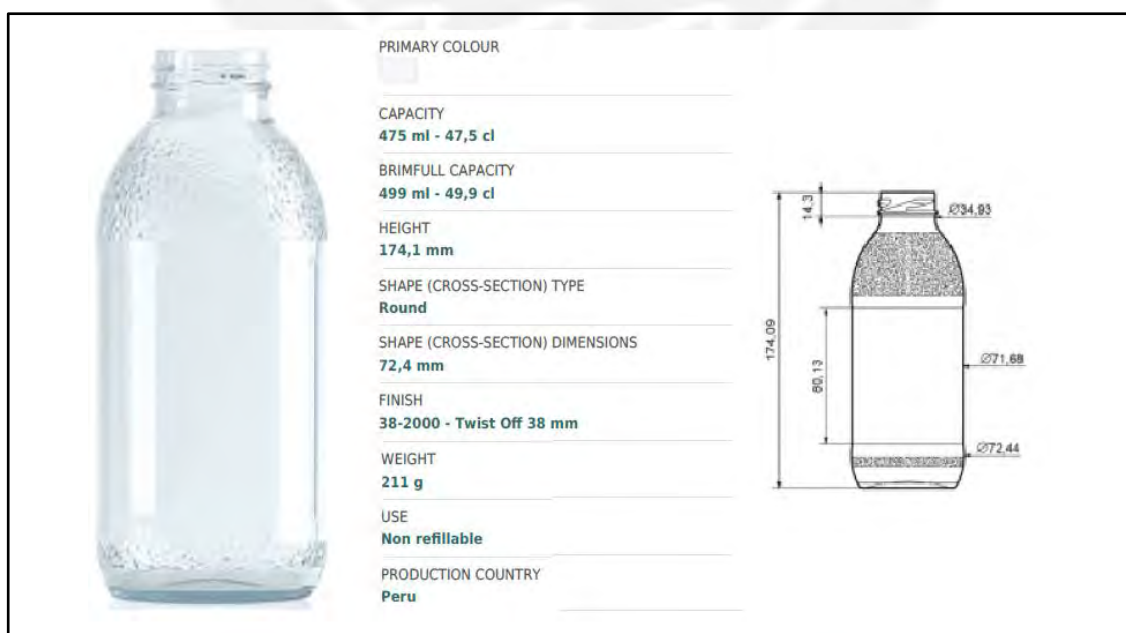
El estilo que muestra Millenium describe la apariencia del producto, la cual es llamativa y con colores vivos. Este buen estilo que se propone podrá captar mayor la atención del consumidor objetivo y a la vez que el producto se agradable a la vista de todas las personas.

1.3. Características y etiquetado

En cuanto a las características físicas con las que contará el producto se encuentra la botella de vidrio, las tapas twist off, los precintos de seguridad y la etiqueta.

La elección de la botella de vidrio se determinó mediante los resultados de la encuesta concluyente (ver Anexo O, Figura O14), ya que a través de esta se hizo una prueba visual de las botellas disponibles en el mercado. Cabe resaltar que las empresas que fabrican botellas de vidrio en el Perú tienen botellas predeterminadas para la venta y no es posible la fabricación de nuevos modelos de botellas de vidrio principalmente a los costos elevados de aperturar una nueva línea de producción. Es por esto que se testearon todos los modelos y la botella con mayor resultado y la escogida se muestra en la Figura 5.

Figura 5: Botella de Millenium



Fuente: Solemsac (proveedor)

En cuanto a las tapas twist off, la botella requiere de tapas de 38 mm y precintos de seguridad termoencogibles tal y como se muestra en la Figura 6.

Figura 6: Tapas y precintos



Fuente: Solemsac (proveedor)

Por último, la etiqueta que recubrirá la botella de vidrio y que además contara con los parámetros exigidos por la ley¹⁰ y que son requisitos indispensables para poder entrar a supermercados debido a que la omisión de la información nutricional y demás especificaciones del producto van en contra de la ley de protección al consumidor.

¹⁰ Esta ley y los requisitos necesarios para la correcta rotulación de productos se encuentran en el Manual Etiquetado Alimentos Envasados elaborado por INOCUA (2014)

Figura 7a: Etiquetas de Millenium-Manzanilla

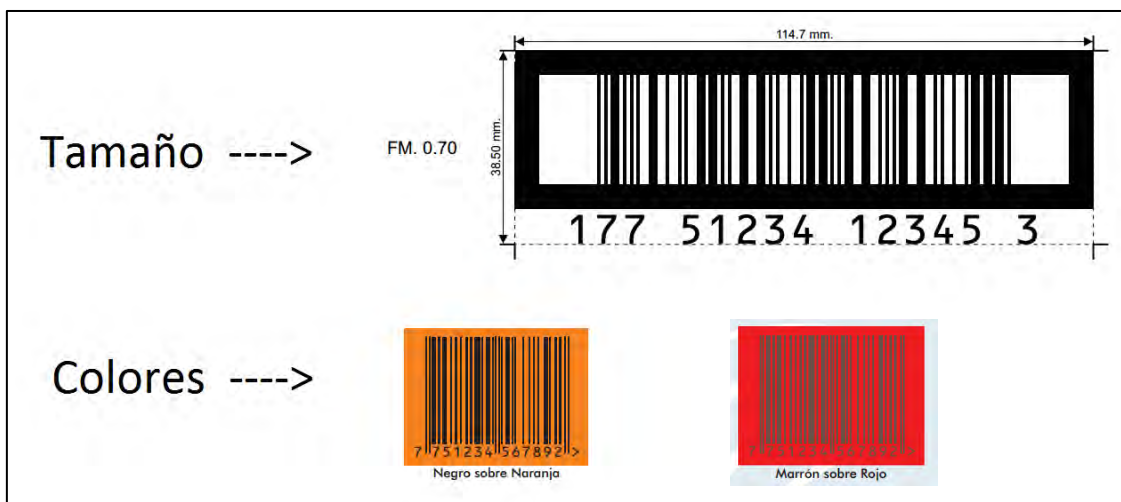


Figura 8b: Etiquetas de Millenium-Airampo



Por último, para poder ingresar a los supermercados más importantes de Lima es requisito la utilización del código de barras (ver Anexo W), el cual es una tecnología de captura automática de información que permite identificar a los diversos productos. Este código es obtenido mediante la empresa GS1 Perú, el cual tiene un sistema de codificación estándar que identifica de manera única y no ambigua cada referencia, de tal manera que nunca existirán dos códigos iguales en todo el mundo, así como no existen dos huellas digitales iguales. Es así que se optará por la siguiente combinación de colores legibles y forma aceptados por GS1 Perú de la Figura 8.

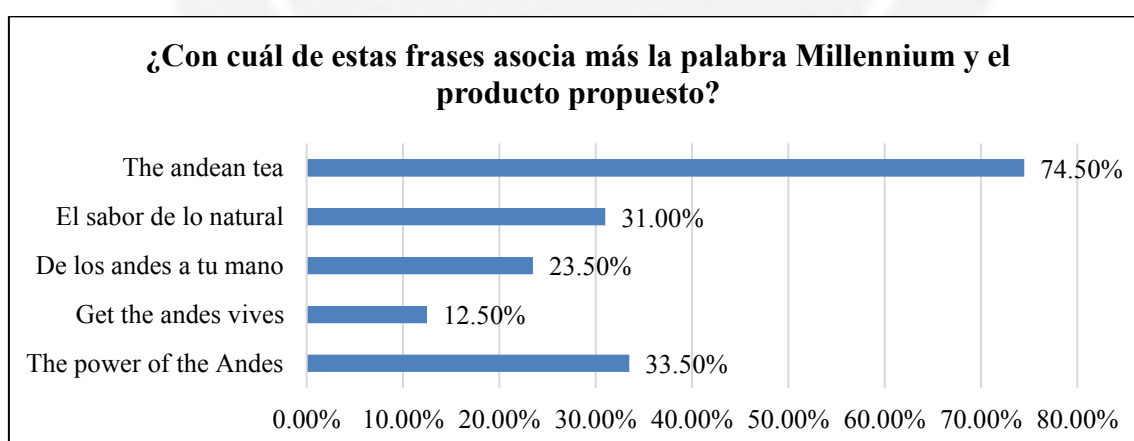
Figura 9: Código de Barras



1.4. Selección del Slogan

Por último, se buscó un eslogan que describa adecuadamente los beneficios principales de Millenium resumidas en una sola frase. Entonces, con la ayuda de la encuesta concluyente, la frase “The Andean Té” fue seleccionada como el slogan que acompañe al logo antes seleccionado y describa las propiedades beneficiosas de nuestro producto (ver Figura 9). Cabe mencionar que la frase “The Andean Tea” fue una de las opciones más valoradas por nuestro público objetivo a la hora de realizar la encuesta concluyente.

Figura 10: Frases que más asocia a la palabra Millenium y al producto



2. Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza se refiere a las actividades por las que la empresa busca llegar hacia su cliente meta, para esto se utiliza tanto canales directos como indirectos (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008).

De acuerdo a los resultados realizados en las encuestas a nuestro público objetivo, se descubrió que el canal moderno fue el preferido por las personas para consumir nuestro producto (ver Anexo O, Figura O6). Es debido a esto, que la estrategia de plaza de Millenium será mediante canales indirectos¹¹ ingresando a los principales supermercados de la Zona 7. Esta estrategia de plaza responde a nuestro objetivo de corto plazo: “Generar posicionamiento de marca en un mercado ya existente dominado por marcas como Lipton, Free Tea y Beberash”.

A pesar de que se requieren de diversos requisitos para ingresar a los supermercados (ver Anexo X), se sabe que el canal moderno (supermercados) representa el 40% del total de puntos de ventas a nivel Perú, además, las personas están dispuestas a pagar 30% más por un producto que en las bodegas (Taquia-Gutiérrez, 2016)

En ese sentido, Millenium ingresara a Wong, Metro, Vivanda y Plaza vea, tal como se explica en la siguiente tabla.

Tabla 14: Distribución de mercados en Zona 7

Distrito	Wong	Vivanda	Plaza Vea	Metro	
Miraflores	5	2	1	2	
La Molina	3	1	2	1	
San Borja	1	0	3	1	
Surco	3	1	7	0	
San Isidro	1	3	3	0	
TTL	13	7	16	4	40
%	33%	18%	40%	10%	100%

Finalmente, cabe mencionar que el ingreso a supermercados (canal moderno) responde únicamente a una primera Fase de la estrategia de plaza, pues, una vez posicionados en el mercado y en la mente del consumidor, abarcaremos más supermercados debido a que expandiremos nuestro alcance a la zona 6 de Lima Metropolitana. Por último, como estrategia de largo plazo para consolidar un negocio sostenible se optará por el ingreso a bodegas, minimarket, entre otros. (Canal tradicional).

¹¹ Se entiende por canal indirecto, al canal en donde participa un intermediario entre la empresa comercializadora y el consumidor final.

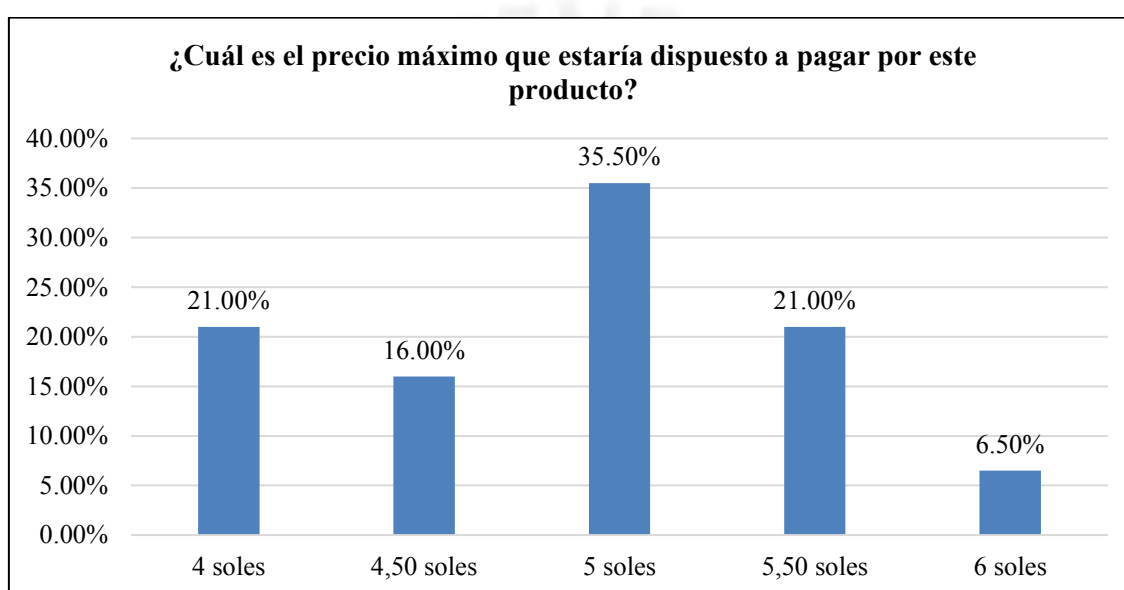
3. Estrategia de Precio

Para definir el precio de Millenium, se tomó en cuenta 3 pilares importantes:

Costo total del producto: El precio que se escogió debía ser mayor a los costos unitarios por producto. De este modo tenemos que el costo unitario del sabor te + airampo asciende a S/ 2.06. Mientras que el sabor de té + manzanilla, el costo unitario asciende a S/. 2.5

Nivel de valoración de nuestro producto por parte del público objetivo: Según los resultados de la encuesta concluyente se obtuvo lo siguiente:

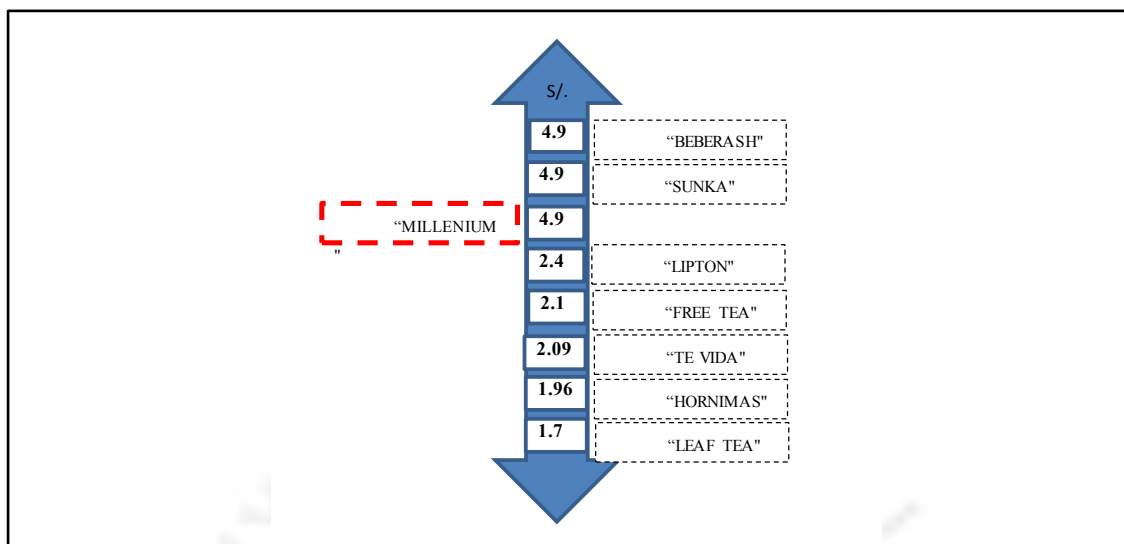
Figura 11: Precio máximo que se está dispuesto a pagar



De este modo, la mayoría de nuestro público objetivo (72.5%) considera que el precio óptimo a pagar se encuentra entre el rango de 4 a 5 soles.

Precio promedio de Mercado: Se realizó un análisis de precios de las marcas de la competencia (ver Anexo G, Figura G2) y se tomó en cuenta el promedio de estas, debido a que el precio varía según cadena. De este modo Millenium entrará al mercado con un precio de S/4.90 nuevos soles por una presentación de 475ml (ver Figura 11).

Figura 12: precio promedio del mercado



Cabe mencionar que el precio de 4.9 soles, es el precio sugerido a la cadena para el consumidor final. Este precio incluye la rentabilidad obtenida para la empresa y la rentabilidad obtenida por la cadena.

Figura 13: Márgenes de rentabilidad y precio sugerido

Sabor	Costo Unitario	Precio a la cadena (Inc. IGV)	Margen de Ganancia Millenium	Precio Sugerido/ Público	Margen de Ganancia Cadena
Te + airampo	S/.2.0592	S/. 3.92	48%	S/.4.9	20%
Te + manzanilla	S/.2.5088	S/. 3.92	36%	S/.4.9	20%

4. Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción de Millenium están divididas en Estrategias de pre lanzamiento, lanzamiento, estrategias de mantenimiento y estrategias de Fidelización.

Las estrategias de Pre-lanzamiento buscarán generar interés por el producto a lanzar al público objetivo. Las estrategias de lanzamiento están enfocadas en captar la atención de los clientes, dando a conocer el producto mediante una clara comunicación de la propuesta de valor. Las estrategias de mantenimiento buscan estar en contacto con los clientes mediante una comunicación continua y directa, generando compras repetitivas. Por último, las estrategias de fidelización se orientan a lograr la lealtad y la fidelidad de estos con la marca, además de promover el marketing boca a boca en el que los clientes recomienden el producto a terceros.

Todos los mensajes emitidos a través de las actividades promocionales tendrán una base emocional que logren despertar deseos que motiven la compra de Millenium (Marketing sensorial).

Cabe mencionar que, para las acciones promocionales, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en nuestra encuesta concluyente sobre medios de comunicación (redes sociales y televisión) (ver Anexo O, Figura O22).

Por último, las actividades descritas a continuación se desarrollarán a través de un Gantt de actividades (Ver anexo X).

Tabla 15: Estrategia de promoción

Programas de Pre-lanzamiento	
Creación de página web y presencia en redes sociales.	<p>Facebook: Apertura de un Fan Page para estar conectados con el target y generar interacciones con la marca. En la primera etapa se generará una campaña de intriga hacia los consumidores en donde el principal objetivo será generar expectativa previa al lanzamiento del producto.</p> <p>Instagram: Esta red social se caracteriza por mostrar solo a través de imágenes/fotos, momentos de inmediatez y realismo. Aquí se mostrarán fotos de los lugares donde vienen los insumos (té verde, coca y airampo), así como también, se reforzará el tema Premium vinculado a lo andino.</p>
Agencia de Relaciones públicas	Se contratará una agencia de relaciones públicas para que emita una nota de prensa solo el próximo lanzamiento de Millenium, generando interés e intriga en el público objetivo.
Programas de Lanzamiento	
Activaciones	Se escogerán puntos estratégicos en donde se implementarán activaciones y degustaciones de nuestro producto, de modo que estemos en contacto directo con nuestro target.
Promociones y samplings	Se negociará con las cadenas para entregar en promoción, en las principales tiendas, uno de los productos que más se mueve en el mercado (Inca Kola) más una botella de Millenium. De este modo el producto podrá ser probado por más personas los cuales podrán realizar futuras compras. (Por ejemplo, Wong de Ovalo Gutiérrez, Benavides y Miraflores)
Venta Activa	Se negociarán con las cadenas, para que el personal de cajeros promocioe directamente nuestro producto, otorgándoles una cuota anual. De llegar a dicha cuota anual se les pagara un bono por cumplimiento.
Anuncio en Redes sociales	Se anunciará el lanzamiento del producto en el Fan Page, mencionando los puntos de venta en donde se encuentra el producto. Del mismo modo se actualizará los estados en las distintas cuentas creadas (Instagram)
Actividades de promoción dentro de las cadenas	Encartes, Islas, Ventanas en góndolas, Puertas en frio, Vibrines y aceleradores de mercaderismo
Programas de mantenimiento	
Anuncios publicitarios en redes sociales	Continuamente se actualizará el Fan Page de Millenium así como las demás redes sociales, haciendo hincapié principalmente en los atributos del producto así como la descripción de cada uno de sus insumos (el té, la coca y el airampo)

CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

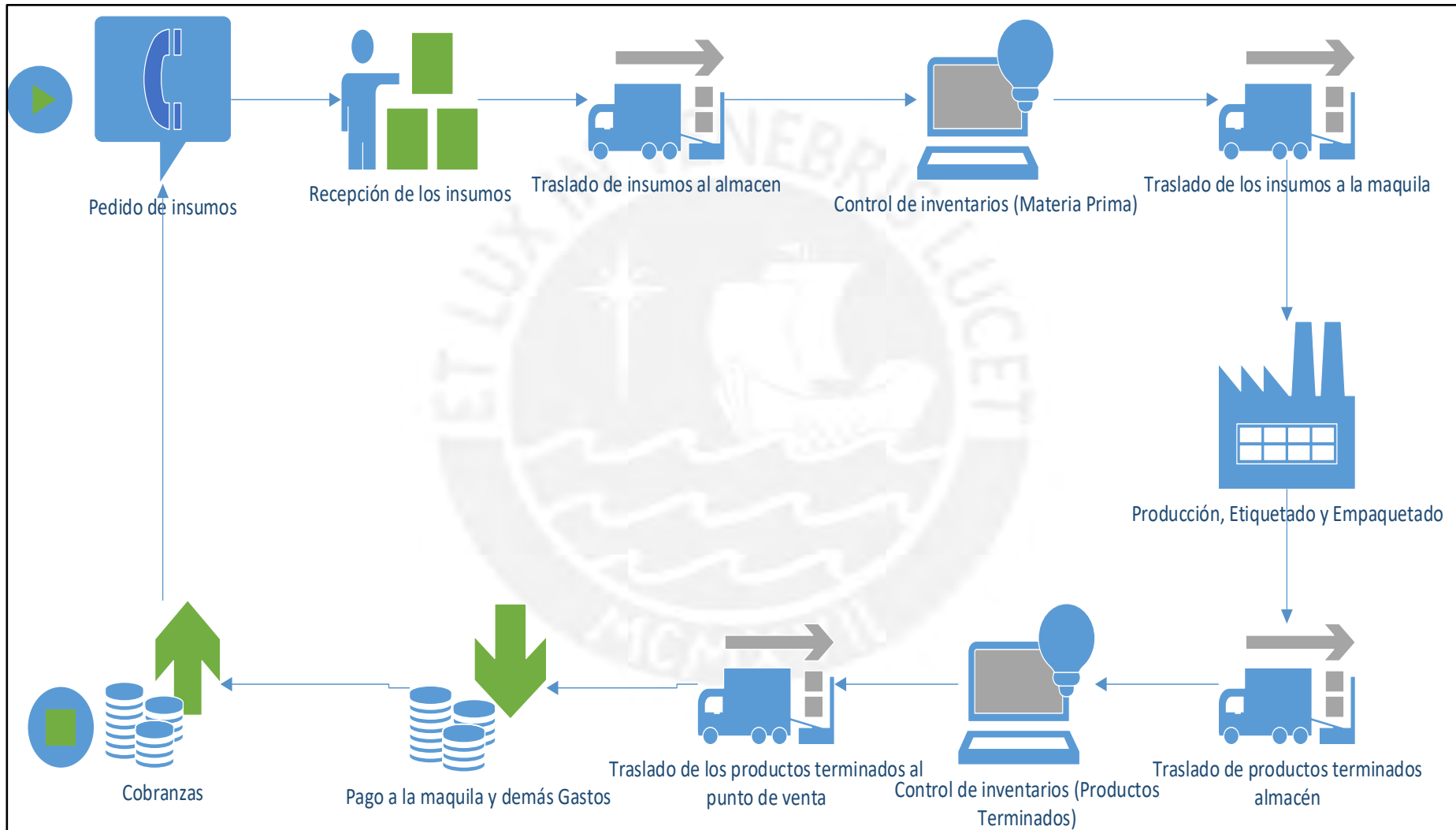
Según Heizer y Render, “la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados”. En el caso de Millenium, el proceso operativo de producción de la bebida abarca desde la compra de insumos (como extracto de té verde, infusiones de coca y airampo) hasta la comercialización de las botellas en el canal moderno.

El plan de operaciones de Millenium permitirá tener una visión clara de las estrategias generales y de cómo los objetivos de las operaciones y procesos clave se vinculan con el logro de dichas estrategias. Por otro lado, es importante recalcar que dentro del plan se han establecido indicadores por cada objetivo, ello con la finalidad de medir, controlar y tener un mejor tracking de cada ítem.

1. Ciclo Operativo

El ciclo operativo de Millenium tendrá una duración de 90 días debido a que el tiempo en que se solicitan los insumos perecibles como el airampo y la manzanilla serán cada tres meses. Adicionalmente a esto, el sistema de cobranza dependerá del poder de negociación que tengamos con las principales empresas de supermercados, que en nuestro caso será de 60 días. Para la elaboración del ciclo operativo se han tomado en consideración las siguientes actividades mostradas en la Figura 13.

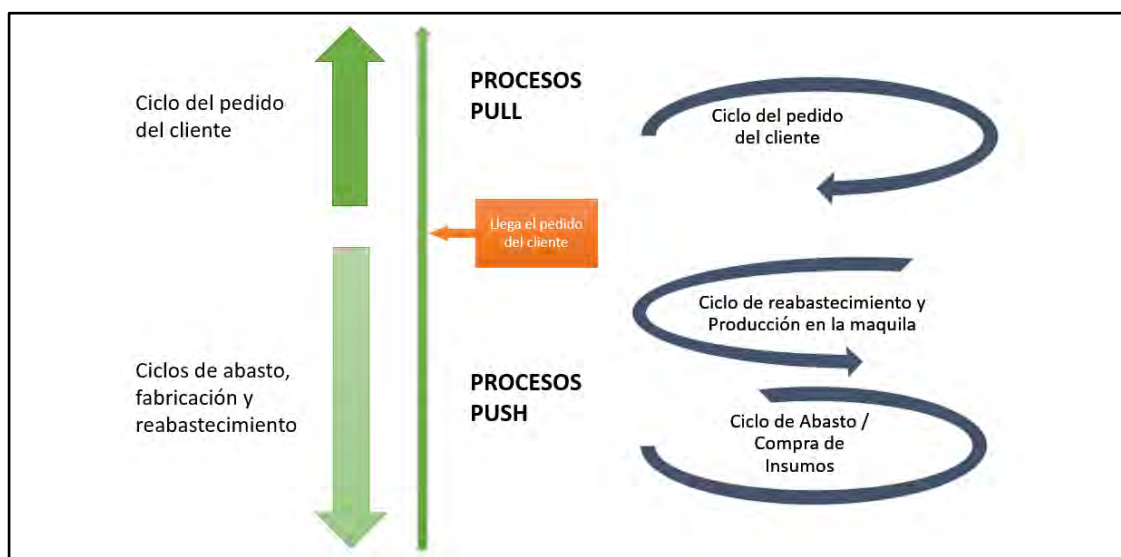
Figura 14: Ciclo operativo



De esta manera, la suma de los tiempos establecidos por cada actividad mencionada en el cuadro anterior resulta en total 90 días por ciclo (ver Anexo Y).

Por otro lado, se ejecutará el enfoque *pull/push* para manejar y determinar cómo se manejan los procesos de la empresa. Según Chopra y Meindl (2008), todos los procesos de una cadena de suministros pertenecen a una de estas dos categorías, dependiendo del inicio de estos procesos en relación a la demanda de los clientes. Es decir, con los procesos *pull*, la ejecución se da luego de haber recibido el pedido del cliente, mientras que los procesos *push*, la ejecución se da con anticipación o mediante pronósticos. Estos procesos son explicados en la siguiente Figura.

Figura 15: Enfoque Push/pull



Cabe resaltar que el objetivo de este enfoque es diseñar de manera adecuada la cadena de suministro y definir de manera eficiente las decisiones estratégicas de operación que serán desarrolladas más adelante. Asimismo, la meta de este enfoque es identificar un *límite push/pull* apropiado, de modo que pueda igualar la oferta y la demanda de manera eficaz (Chopra y Meindl, 2008).

Por último, dentro del ciclo operativo de Millenium, se identificó las actividades de apoyo y las actividades principales, las cuales están descritas en la Tabla 15.

Tabla 16: Cadena de Valor

Actividades de SOPORTE	APROVISIONAMIENTOS – COMPRAS				
	Entre los principales proveedores se encuentran los de insumos para la bebida (FRUTARON, EYM y SOLEMSAC), los de transporte (Transportes hermanos Quispe Horna SAC) y para la maquila (ARTPACK).				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
	Se utilizará un software integrado para controlar las actividades diarias. Asimismo, se realizará seguimiento de nuevos estudios científicos de nuestros principales insumos, así como nuevos insumos potenciales para la generación de nuevos sabores. Por último, se tendrá planificado investigaciones de mercado para obtener información del impacto de los beneficios de nuestro producto.				
	RECURSOS HUMANOS				
	La empresa contará con personal propio altamente calificado para tareas administrativas (Compras, Marketing, Administración y Finanzas), mientras que para las operaciones de logística, transformación y contabilidad se utilizara personal tercerizado.				
Actividades PRIMARIAS	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
	Se contará con un almacén alquilado para materias primas y productos terminados. En cuanto a la planificación estratégica y al manejo financiero de la empresa, estarán bajo la supervisión de la administración, así como del control de calidad de todos de procesos. Esto se llevará a cabo mediante el software para obtener información estandarizada que brinde rapidez y orden.				
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING y VENTAS	SERVICIOS POST-VENTA
	Transporte de insumos no perecibles dentro de lima a nuestro almacén.	La preparación y embotellado del producto final se realizará mediante una empresa tercerizada (ARTPACK PERU).	Distribución del producto final, desde la empresa maquilador a hasta nuestro almacén.	Difusión de campañas promocionales mediante redes sociales.	>Atención de reclamos mediante el fan page del producto; así como la instalación de una central telefónica.
	Transporte de la materia prima y demás insumos desde el almacén hacia la maquila		Transporte de bebidas desde el almacén hacia los diferentes centros de distribución	Activaciones y samplings en puntos de ventas.	

El resultado de la interrelación de todos los procesos de la empresa constituye la cadena de valor previamente desarrollada, la cual tiene como objetivo primordial que cada una de las actividades generen valor para la consecución del margen. De esta manera contribuirán a la

obtención de una ganancia mayor y a una respuesta eficiente a las demandas de los clientes de Millenium.

2. Dimensionamiento de la Oferta

La producción de las bebidas de Millenium será tercerizada, debido a que para contar con un fabrica propia se necesita una fuerte inversión pre operativa de costos fijos. Además, por el momento, no se maneja un volumen de ventas significativo que implique una economía de escala, la cual promueva la dilución de costos fijos unitarios. La maquila que se encargará de este proceso será Artpack Perú (ver Anexo de Z), quien cuenta con una amplia experiencia en la producción y embotellamiento de bebidas RTD y que se encuentra en proceso de obtención de la certificación de calidad HACCP. La planta se encuentra ubicada en el Distrito de San Miguel y tiene un horario de producción de lunes a sábado de 8:00 am a 6:00 pm. Asimismo, la línea de producción de Artpack será utilizada en su mayoría por Millenium, ya que, la otra empresa con la que trabaja la maquila, en cuanto a bebidas se refiere (Chia cool), no es recurrente con las ordenes de pedido según indicó el Gerente General de Artpack. Es a raíz de esto que la maquila aseguró la producción de Millenium hasta que se alcance la capacidad máxima, la cual es detallada en la Tabla 16.

Tabla 17: Capacidad instalada Artpack

Capacidad Instalada a Pleno Empleo (Artpack)				Millenium	
	Diario	Mensual	Anual	Demanda Año 1	Porcentaje ocupado
Batches	4	96	1,152	847.17	74%
Litros/Batch	300lts				
Litros Total	1200	28,800	345,600	254,150	74%
Botellas (475ml)	2.526	60,632	727,579	535,054	74%

La empresa representara un 74% de ocupación de las instalaciones de Artpack en el primer año, sin embargo, las estrategias y proyecciones de Millenium tienen como objetivo el crecimiento sostenido gracias a la mayor disponibilidad del producto que se dará principalmente por la inclusión de la zona 6 de Lima metropolitana en el abastecimiento de los supermercados y además por el ingreso al canal tradicional como objetivo de largo plazo. Es por esto que se planea alcanzar la capacidad máxima de Artpack en el tercer año tal y como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 18: Capacidad proyectada Artpack

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	577,768	617,485	654,204	687,039
Porcentaje ocupado	79%	85%	90%	94%

Para el segundo año, observamos que se tendrá una ocupabilidad del 79% de la maquila. Así mismo para el tercer año se proyecta llegar a un 85% de ocupabilidad. Es en este escenario donde el riesgo se incrementa, pues nos acercamos a la ocupabilidad máxima de la maquila, se plantea la preparación de un mapeo de la cartera de posibles candidatos de empresas maquiladoras descritas en la Tabla 18.

Tabla 19: Propuesta de empresas maquiladoras

Maquila	Ubicación	Ruc	Descripción
Exportadora agrícola orgánica S.A.C.	Cal. los topacios nro. 390 int. 402 urb. cerros de Camacho (alt. golf de los incas cdra.9)	20512019146	Exportadora agrícola orgánica, comercialmente conocida como organic sierra & selva es principalmente una empresa exportadora de granos orgánicos andinos y ancestrales. Líder absoluta con más del 50% de participación en el mercado.
Importadora y exportadora doña Isabel E.I.R.L.	Mza. C lote. 20 Zapallal	20186370571	Es una empresa dedicada a la agroindustria que elabora, procesa y exporta productos alimenticios. Presta servicios de proceso y envasado a prestigiosas compañías que confían en nuestra calidad y capacidad productiva.
Consortio kawamata S.A.C.	Cal. Las guindas Mza. fl lote. 36 urb. Ceres (altura del mercado Ceres)	20493007352	Empresa dedicada a la elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.

3. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones de Millenium se basa en un plan orientado a mejorar la competitividad de la empresa y que cuenta con cuatro enfoques, tal y como se muestran en la Tabla 19.

Tabla 20: Estrategias del plan operativo

ESTRATEGIA		PROCESO CLAVE		FACTORES CRITICOS		INDICADORES	
Objetivos Estratégicos		Procesos Estratégicos		Objetivos de Primer Nivel		Objetivos de Segundo Nivel	
Cdgo		Cdgo		Cdgo	Nombre Objetivo 1er Nivel	Cdgo	Nombre Objetivo 2do Nivel
1	Desarrollar Procesos de Producción Eficientes	1.1	Maquila del producto final	1.1.1	Cumplir eficientemente con los parámetros negociados con la maquila	1.1.1.1	Demora en la entrega de productos terminados
				1.1.2	Monitorear los parámetros de calidad de Millenium exigidos a la maquila	1.1.2.1	Cumplimiento de % tasa de productos sin defecto
		1.2	Logística de Entrada	1.2.1	Gestionar el abastecimiento óptimo de materia prima y materiales	1.2.1.1	Monitorear mensualmente la capacidad de abastecimiento de proveedores
						1.2.1.2	Monitorear y Analizar las cantidades de Insumos requeridos para la producción.
		1.3	Gestión de inventario y almacén	1.3.1	Mantener registrados y controlados los insumos almacenados	1.3.1.1	Tener registrados cada entrada y salida en el sistema
				1.3.2	Cumplir con los parámetros de seguridad en cuanto a espacio y ubicación de los insumos	1.3.2.1	Monitorear recurrentemente el nivel de ocupación del almacén

Tabla 19: Estrategias del plan operativo (continuación)

ESTRATEGIA		PROCESO CLAVE		FACTORES CRITICOS		INDICADORES	
2	Introducir y Posicionar Millenium de manera Sostenible en los diferentes Canales de Comercialización del Mercado	2.1	Logística de Salida	2.1.1	Eficiencia en la entrega del producto final en los puntos de venta	2.1.1.1	Cumplimiento del proceso de distribución y tiempos de entrega
		2.2	Comunicación y publicidad	2.2.1	Transmitir adecuadamente la propuesta de valor del producto	2.2.1.1	Incremento de las ventas/ Incremento del nivel de recordación en los consumidores
3	Lograr Viabilidad Financiera en las operaciones de Millenium	3.1	Gestionar eficientemente capital de trabajo	3.1.1	Negociar los días de cuentas por cobrar con clientes	3.1.1.1	Cumplimiento de las fechas de las cuentas por cobrar
						3.1.1.2	Mantener únicamente deudas por vencer y no vencidas
				3.1.2	Negociación y cumplimiento de las cuentas por pagar	3.1.2.1	Cumplimiento de las fechas de las cuentas por pagar
				3.1.3	Cumplimiento de proceso de compras y optimización de los costos de producción	3.1.3.1	Obtener costos óptimos a través de compras por volumen
						3.1.3.2	Demora en la entrega de materiales e insumos
4	Lograr establecer una adecuada política de RSE	4.1	Comunicación con los Stakeholders	4.1.1	Generar vínculos de valor compartido con los Stakeholders	4.1.1.1	Necesidades atendidas de los Stakeholders que favorecen a la obtención de los objetivos estratégicos

3.1. Estrategia vinculada al Desarrollo de Procesos de producción eficiente:

Este objetivo estratégico está orientado a la eficiencia productiva e involucra tres procesos claves: Maquilado del producto, logística de entrada y gestión de inventarios y almacén.

3.1.1. Proceso clave: Maquilado del Producto

Como se mencionó anteriormente, la producción de las bebidas Millenium será tercerizada y controlada por la empresa maquiladora. Este proceso comienza con la recepción de los insumos necesarios para la elaboración de la bebida en la Maquila. Después de ser recepcionados, comienza el proceso de obtención del extracto de airampo y manzanilla, los cuales son preparados con agua filtrada y extracto de té verde. Inmediatamente después, comienza el proceso de filtro del extracto y luego la mezcla con los demás ingredientes a una temperatura de 82°C durante 5 minutos con el objetivo de eliminar cualquier bacteria dañina. Luego de esto se disminuye la temperatura y se espera que repose la mezcla aproximadamente 10 minutos, mientras que por otro lado se van calentando las botellas para que estén listas para el llenado. Una vez llenadas las botellas se procede con la colocación de las tapas y el respectivo sellado de los precintos de seguridad. Por último, se verifican las botellas que van saliendo en cola para poder ser etiquetadas y empaquetadas (ver Anexo AA).

A pesar de que la producción será tercerizada, este proceso será supervisado por el jefe de logística (ver Anexo AB) para garantizar el estricto cumplimiento de los parámetros acordados con la maquila¹².

a. Objetivos del Proceso Clave

- **Cumplimiento de parámetros negociados con la maquila**

Dentro de los parámetros negociados primará la fecha de entrega de los pedidos en base a las solicitudes de producción. El indicador para este punto es:

Fórmula: Solicitudes desatendidas /Total de Solicitudes

- **Aseguramiento y monitoreo de parámetros de calidad**

Uno de los indicadores que permitirá hacer la evaluación a los estándares de calidad ofrecidos por la maquila son los productos sin defecto. Si bien esta información es propia de la maquila, se tendrá acceso a supervisar el proceso de producción de las bebidas y a informes de productividad que se le brindará al jefe de logística de Millenium. Esta información será presentada por el supervisor de producción de ARTPACK en reuniones mensuales. Es así, que el

¹² (formula, cantidad de botellas, lead times, sellado)

indicador para este punto consiste en identificar la relación entre mermas respecto al total de productos producidos.

Fórmula: Total de productos sin defectos / Total de Productos

Por otro lado, la supervisión que se llevará a cabo debe basarse en medir la productividad que tiene la maquila, ya que las ordenes de materia prima por parte de la maquila pueden no ser los óptimos, es decir pueden existir un mayor o menor uso de los recursos brindados. Es por esto que un índice apropiado es el siguiente:

Fórmula: Ventas reales/Recursos utilizados (Índice de productividad)

Mediante este indicador mediremos la eficiencia de la empresa maquiladora. Dicho indicador tiene que ser como mínimo mayor a 1, sin embargo, lo óptimo es que supere dicho nivel. Además, se probará en distintas empresas maquiladoras el proceso productivo para evaluar mediante este indicador la posibilidad de cambiar de proveedor. Este índice de productividad, además, se utilizará para comparar los beneficios relativos que pueden obtenerse con algún cambio en la utilización de los factores de producción, por ejemplo, la compra de un nuevo equipo, o la utilización de materia prima diferente.

3.1.2. Proceso clave: Logística de Entrada

Para poder elaborar los dos sabores que ofrecerá Millenium en el mercado nacional, es necesaria la combinación del extracto de té verde con la infusión de manzanilla para el primer sabor y del extracto de té verde con la infusión de airampo para el segundo sabor. Además, se requerirá otros insumos para la elaboración de la bebida como la Stevia y los preservantes naturales con los que contará la fórmula de Millenium según se detalla en la Tabla 20.

Tabla 21: Materiales para la producción de la bebida

Insumo	Proveedor
Botellas de Vidrio	Soluciones de Empaque SAC.
Tapas Twist off	
Precintos termoencogibles	
Etiquetas	Innerworkings Inc.
Preservantes	Frutarom Peru SA.
Stevia	
Airampo	Comercial Tina
Manzanilla	
Saborizante de Té verde	E&M

Con respecto a los materiales no perecibles, tales como botellas de vidrio, tapas twist off y precintos, van a ser adquiridos mediante la empresa Soluciones de Empaque SAC (ver Anexo

Z), con la cual se negoció las compras totales de Millenium, además del despacho que será directo a las instalaciones de Artpack según el requerimiento correspondiente. Esta alianza estratégica que se tiene con Soluciones de Empaque SAC. Por un lado, nos permite evitar los costos por almacenaje de botellas vacías, así como de un menor espacio de almacén, mientras que por otro lado nos aligera la carga logística, es decir, evitamos el transporte de botellas vacías desde el proveedor hacia la maquila. Cabe resaltar que este costo se encuentra incluido dentro de la cotización anual. (Ver anexo AC)

Con respecto a las etiquetas, preservantes, saborizante de té verde y Stevia, se adquirirán por millares y kilogramos respectivamente, los cuales puedan cubrir tres meses de producción y un porcentaje adicional que será utilizado como inventario de seguridad. El hecho de girar órdenes de compra cada tres meses, permitirá acceder a un menor costo unitario por millar y kilogramo de insumo; así como a menores costos administrativos. Otro punto a favor de realizar pedidos de grandes cantidades, es que estos materiales no ocupan grandes espacios para almacenar.

Ahora bien, en cuanto al desarrollo del proceso de la bebida, la manzanilla y airampo se trabajarán de manera conjunta debido a que son conseguidas desde Cusco. El pedido comprenderá el stock necesario para tres meses de producción y manteniendo un stock de seguridad de un mes. Esto principalmente a que el airampo como semilla tiene un tiempo de vida de 3 meses a temperaturas menores a 15°C (ver Tabla 21), además que existe estacionalidad en la producción durante los meses de diciembre a febrero, en los cuales la producción de esta semilla es afectada por el aumento de la temperatura. Sin embargo, en los meses de junio a setiembre existe una mayor producción debido a los climas fríos que existen en la sierra sur del Perú

Tabla 22: Estacionalidad Airampo

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Temp. Máxima (en °C)	19°	19°	19°	20°	20°	19°
Temp. Mínima (en °C)	7°	7°	6°	5°	3°	1°
Precipitaciones (en mm)	160	133	108	44	9	2
Producción de Airampo	Bajo	Bajo	Regular			Alto
Mes	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Temp. Máxima (en °C)	19°	20°	20°	21°	21°	21°
Temp. Mínima (en °C)	0°	2°	4°	6°	6°	7°
Precipitaciones (en mm)	4	8	22	47	79	120
Producción de Airampo	Alto	Alto	Regular			Bajo

(Adaptado de entrevista con proveedora de insumos perecibles)

En el caso de la manzanilla el tiempo de vida es más largo que del airampo, ya que para la infusión se utiliza la planta seca y parte del tallo. Es por esto que a una temperatura menor a 15° la planta durara más que el airampo. Sin embargo, para sincronizar los pedidos con dicha semilla, se obtendrá la manzanilla para tres meses de producción y contando con un stock de seguridad de un mes. En cuanto a la estacionalidad de la manzanilla podemos observar en el perfil comercial que realiza sierra exportadora que no hay temporadas bajas debido a que es una planta que necesita estaciones cálidas con climas templados para crecer; sin embargo, soporta bien las heladas (ver Tabla 22).

Tabla 23: Estacionalidad dela Manzanilla

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Temp. Máxima (en °C)	19°	19°	19°	20°	20°	19°	19°
Temp. Mínima (en °C)	7°	7°	6°	5°	3°	1°	0°
Precipitaciones (en mm)	160	133	108	44	9	2	4
Producción de Manzanilla	Regular						
Mes	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Temp. Máxima (en °C)	20°	20°	21°	21°	21°		
Temp. Mínima (en °C)	2°	4°	6°	6°	7°		
Precipitaciones (en mm)	8	22	47	79	120		
Producción de Manzanilla	Alto				Regular		

Adaptado de Sierra exportadora (2015).

Debido a que en la actualidad no existen empresas establecidas en Lima que vendan airampo y manzanilla; o asociaciones de agricultores/productores de estos insumos, la negociación y adquisición se realizará mediante la empresa Comercial Tina (ver Anexo Z), el cual mantiene los contactos, ubicación y cronograma de entrega de estas plantas al mercado zonal de cusco. Esta persona se encargará de cumplir con el pedido de Millenium y enviarlo a Lima. Es importante mencionar que este contrato incluye el costo de los insumos puesto en el almacén. Por otro lado, la entrega tomará un tiempo aproximadamente de 2 días y serán enviados al almacén de Millenium.

Estos insumos seguirán el modelo FIFO (first in – first out)¹³ con la finalidad de evitar que las materias primas permanezcan mucho tiempo en el almacén y de esta manera evitar que lleguen a alcanzar su fecha de caducidad aproximada.

¹³ F.I.F.O: First In First Out “Método de inventariado donde el primer insumo que entra al almacén será usado para la producción y así sucesivamente...”

La importancia de este proceso clave radica en el correcto aprovisionamiento de los insumos para la producción de la bebida. Según, Juan Quiroga, “aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento”.

La meta de este proceso de reabastecimiento es asegurar la disponibilidad de los materiales e insumos para cuando llegue el pedido de producción. Así pues, un correcto reabastecimiento garantiza que los requerimientos sean adquiridos en el momento preciso y con la mayor calidad posible en base al presupuesto disponible para comprar.

a. **Objetivos del Proceso clave**

- **Abastecimiento óptimo de materia prima y materiales**

El correcto abastecimiento no solo permitirá que el proceso de producción de Millenium sea eficiente, sino que facilitará una adecuada negociación y elección de proveedores a la hora de la recompra de insumos. Además, es importante mencionar que se monitoreará mensualmente la capacidad de abastecimiento de cada uno de los proveedores. Esto para asegurar que la oferta de producción del mes se cumpla y pueda ser buen soporte a la estimación de ventas. Por otro lado, también se analizarán las cantidades de insumos requeridos para la producción con la finalidad de encontrar mejoras en la utilización de los insumos.

Para cumplir con este objetivo se verificarán los siguientes indicadores:

Fórmula: Fecha de recepción del pedido - Fecha de emisión del pedido (Plazo de aprovisionamiento)

Este indicador mostrará el tiempo transcurrido desde el pedido hasta la llegada a almacén, el cual deberá ser optimizado mediante evaluación continua al acopiador.

Fórmula: $\text{N}^\circ \text{ de pedidos recibidos en el plazo previsto} / \text{N}^\circ \text{ de pedidos recibidos} \times 100\%$
(Cumplimiento de plazos)

Mediante este indicador gestionaremos el cumplimiento de los plazos, es así que lo óptimo es alcanzar el 100%.

3.1.3. Proceso clave: Gestión de inventario y almacén

Se alquilará un local de 150 metros cuadrados (ver Anexo AD) debido a que se requiere de un espacio de almacenamiento de productos terminados y materias primas; así como oficinas para el personal. Este local estará ubicado en el distrito de La victoria debido a que los precios por los alquileres son más bajos que en otros distritos¹⁴. Este tendrá un ambiente de almacenaje

¹⁴ El metro cuadrado en la victoria asciende a \$14 (BINSWANGER PERU, 2015)

en el primer piso y en el segundo las oficinas. En el almacén se recepcionarán insumos, materiales y productos terminados. Asimismo, estará acondicionado para el correcto almacenamiento ya que, en el caso del té verde, la coca y el airampo, necesitan tener la temperatura y espacio correcto¹⁵. Cuando se reciban los insumos y los materiales (tapas twist off, empaques, etiquetas, entre otros) al inicio del ciclo operativo, serán contabilizados para tener un inventario que se verá reflejado en un informe físico y virtual. Es por esto que se utilizara el sistema Skynet ERP (ver anexo AE), el cual es un sistema de gestión basado en la “nube” que brindara control en todas las áreas de la empresa.

Ahora bien, para el manejo de inventarios de los insumos mencionados, se abastecerá el inventario con tamaños de pedidos basados en necesidades dependiendo de la demanda de periodos determinados o de proyecciones, ya que el abasto de los materiales responderá a pronósticos que se realizaran antes de cada pedido (push).

Los insumos y los materiales serán enviados a la maquila por medio del operador logístico Transportes Hermanos Quispe Horna SAC (ver Anexo Z), quienes recogerán los insumos (té verde, manzanilla y airampo) y los materiales no perecibles del almacén y lo despacharán directamente al maquilador. Cabe resaltar que estos materiales ya deben estar preparados y contabilizados en los contenedores correspondientes.

a. **Objetivos del Proceso clave**

- **Mantener registrados y controlados los insumos almacenados**

Para el cumplimiento de dicho objetivo, el asistente de logística se encargará de verificar que los arribos de insumos lleguen de acuerdo a lo planificado desde provincia hasta el almacén. Con esa data, procederá a hacer la subida de la información al sistema ERP y el correspondiente despacho hacia la maquila. Este sistema ayudará a registrar ingresos y luego las salidas de mercadería, almacén de destino, tipo de movimiento, proveedores, referencia, producto y precio. También se apoyará con la visualización del stock actual en tiempo real con filtro de búsqueda por tipo de producto.

- **Cumplir con los parámetros de seguridad en cuanto a espacio y ubicación de los insumos**

Como se alquilará un espacio para el almacenaje será de suma importancia cumplir con las exigencias para obtener el certificado de seguridad de defensa civil, es decir, los parámetros para manejar el almacén como los planes de contingencia, seguridad, evacuación, señalización,

¹⁵ Según la entrevista realizada al Ingeniero de alimentos, los insumos perecibles como el té, la coca y el airampo deben ser refrigerados en un ambiente de entre los 10 y 15 grados centígrados.

etc. Es por esto que se debe de verificar cada aspecto regularmente; así como la capacidad de ocupación del almacén para evitar multas y problemas de almacenamiento.

Fórmula: Espacio utilizado/Espacio disponible x 100% (Porcentaje de utilización del espacio en el Centro de Distribución)

Mediante este indicador evaluaremos como se está manejando nuestro almacén y si está a punto de superar el tope (90%) se deberá evaluar la opción de abrir otro almacén.

3.2. Introducir y Posicionar Millenium de manera sostenible en los diferentes canales de comercialización del mercado

Si bien esta estrategia se desarrolla más a fondo en el Plan de Marketing, la exhibición del producto en el punto de venta es un punto crucial del Mix de Marketing¹⁶ y sobre la cual la logística de salida tiene mucha importancia.

Así pues, desde el campo de la gestión logística, se debe buscar en todo momento la eficiencia en el despacho de los productos a las cadenas, ya que, si un supermercado no recibe la mercadería a tiempo, es muy probable que no la acepte.

3.2.1. Proceso clave: Logística de Salida

La logística de salida representa un factor clave (Ver anexo AF), ya que influye en la forma en la que Millenium llegará al mercado.

Así pues, el operador logístico Transportes Hermanos Quispe Horna SAC será encargado de transportar los insumos desde el almacén a la maquila y, también, los productos terminados desde la maquila al almacén para luego llevarlos a los supermercados. Las rutas por las que se movilizará el transporte serán pre determinadas para evitar demoras (ver Anexo AG).

El Punto de Entrega de la mercancía varía según supermercado. Para el caso de CENCOSUD (Supermercados Metro y Wong), los productos terminados serán despachados en su centro de distribución ubicado en Santa Anita, mientras que para el caso de Supermercados Peruanos S.A. (Plaza vea y Vivanda) la distribución se realizara hacia su centro de distribución que se encuentra en Lurín.

Cabe resaltar que los productos terminados seguirán también el modelo FIFO (*first in – first out*) con la finalidad de evitar que los productos permanezcan mucho tiempo en el almacén y de esta manera maximizar el periodo de vida¹⁷ del producto en los supermercados.

¹⁶ El Mix de Marketing es una herramienta conocida como las 4P (producto, plaza, precio y promoción). Su creador fue E. Jerome McCarthy

¹⁷ El periodo de vida indica el tiempo de vida útil de un producto procesado y es el lapso que transcurre desde la elaboración del producto hasta su deterioro. Esto se representa mediante la fecha de caducidad.

a. **Objetivos del Proceso Clave**

- **Eficiencia en la entrega del producto final en los puntos de venta**

Las rutas de despacho que tendrá el producto, comienza una vez que las bebidas están listas (embotelladas, selladas y etiquetadas) y en los almacenes de Artpack, ubicados en el distrito de Magdalena.

La logística, desde un punto de vista conservador empezaría con el recojo de los pallets (ver Anexo AH) en el almacén de Artpack y el correspondiente transporte hacia el almacén de Millenium ubicado en la victoria. Este recorrido será quincenalmente debido a que la capacidad de almacenaje de Artpack llegaría a su tope. Por otro lado, se procederá a enviar los pallets requeridos por las cadenas desde el almacén de Millenium hasta los almacenes de Cencosud y Supermercados Peruanos cada quince días, ya que no existe una fecha determinada de pedidos, sino que varía de acuerdo a la rotación que tiene el producto. Para efectos de este plan de negocios se consideró que los despachos hacia las cadenas serán quincenales.

El tiempo de entrega de Millenium debe alcanzar una 100% para cumplir con las exigencias de los supermercados, ya que son los clientes más exigentes del mercado de retail. Es por esto que se recurrirá al siguiente indicador para mantener un control de las entregas.

Fórmula: Cantidad de entregas a tiempo/ Cantidad de entregas totales x 100% (Entregas a tiempo)

Si bien uno de los puntos más importante al momento de alcanzar la eficiencia en la distribución es cumplir con los plazos y las entregas, se debe de tener en cuenta el costo del proceso, debido a que incurrir en envíos no planificados y/o retornos por problemas logísticos significarían pérdida de recursos y tiempo. Para controlar y optimizar el proceso de distribución se evaluarán periódicamente los siguientes indicadores adicionales:

Fórmula: Cantidad de envíos urgentes/ Cantidad de envíos totales x 100% (Envíos no planificados)

Fórmula: Coste total de transporte/ N° de unidades producidas

Este último indicador nos dará una visión de cuánto le cuesta a Millenium transportar una unidad de producto y se optimizara dicho proceso de transporte buscando la mejor opción en el mercado de transportistas, ya que este servicio es tercerizado.

3.2.2. Proceso clave: Ejecución del plan comercial

Este proceso clave dentro de las operaciones de Millenium se encuentra desarrollado en el capítulo anterior. Sin embargo, cabe resaltar que este proceso será ejecutado por el jefe de comercial y

a. **Objetivos del Proceso Clave**

- **Transmitir adecuadamente la propuesta de valor del producto**

La correcta comunicación de la propuesta valor mediante las estrategias dirigidas al público y al canal moderno permitirá que Millenium se posicione tanto en la mente del consumidor y además permita como a nivel de disposición de producto en los supermercados. Es por esto que el cumplimiento de este objetivo resultara traducido en el aumento de las ventas y el cumplimiento de las proyecciones de venta, por lo que el análisis de estas variables es un indicador importante para la empresa, tal y como se muestra a continuación:

Fórmula: Cantidad de botellas vendidas/ Cantidad de botellas estimadas x 100% (Demanda proyectada vs Demanda real)

Este indicador nos mostrará el grado de aceptación que tiene nuestra bebida en el mercado y la exactitud con la que se calcula la proyección de ventas. A raíz de esto se podrá tomar medidas para aumentar el nivel de ventas mediante promoción o cobertura.

3.3. Lograr Viabilidad Financiera en las operaciones de Millenium

La viabilidad financiera tiene relación con la gestión de operaciones por el lado de la eficiencia en costos logísticos, de producción, y compra de insumos. Todos esos costos están asociados a los costos de operaciones de la empresa, por lo que tener una adecuada gestión en cada uno de ellos (eficiencia), permitirá que se puedan tomar mejores decisiones con respecto a márgenes por producto¹⁸, promociones en precios¹⁹, etc.

3.3.1. Proceso clave: Gestionar Eficientemente el Capital de Trabajo

Si bien el “Capital de Trabajo”²⁰ es una herramienta financiera que permite que una organización funcione con normalidad en el corto plazo. El impacto que tiene en la gestión de operaciones es importante, principalmente en la gestión de logística de entrada (cuentas por pagar a proveedores) y logística de salida (cuentas por cobrar a clientes)

a. **Objetivos del Proceso Clave**

- **Negociación de los días de Cuentas por Cobrar con cliente**

¹⁸ Generando ahorros en los costos de producto y manteniendo el mismo precio de venta, permitirá a la empresa tener un mayor margen por producto que se reflejará en mayores utilidades.

¹⁹ Contar con mayores márgenes puede permitir realizar promociones en precios que incrementen el volumen de ventas. Así mismo, puede permitir una reacción rápida ante cualquier acción en precio de la competencia.

²⁰ En el ámbito financiero también es conocido con los nombres de: fondo de maniobra, capital circulante, capital corriente o capital de rotación.

La gestión de las cuentas por cobrar está fuertemente relacionada con el giro del negocio y el mercado en el que se opera. En el caso de la categoría de té RTD, el plazo de cuenta por cobrar a las cadenas es en promedio de 60 días.

Cabe mencionar que el otorgamiento de crédito a las entidades del canal moderno, representa un riesgo mínimo, debido a que tienen un fuerte respaldo financiero de bancos y holdings a los que pertenecen.²¹ Es por esto que el correcto cumplimiento de las cuentas por cobrar, permitirá que la entrada de dinero siga el flujo que se planifique, lo que permitirá que se pueda contar con el efectivo necesario para las operaciones de cuentas por pagar.

- **Negociación y cumplimiento de las Cuentas por Pagar**

El pago de cuentas vencidas es una actividad que determina el tipo de cliente que representará Millenium para sus proveedores. Así pues, dejar de tener deudas pendientes de pago, permitirá que haya rapidez en la atención de productos e insumos que se necesiten para las operaciones.

La adecuada gestión de las cuentas por pagar también permitirá tener un respaldo financiero al momento del otorgamiento de crédito. Esto es vital ya que con un récord de buen pagador se pueden negociar mejores condiciones de pago a futuro, como mayores días de crédito para las cuentas por pagar.

- **Cumplimiento de proceso de compras y optimización de los costos de producción**

Los costos de producción, principalmente los de adquisición mejorarán, en la medida que se hagan pedidos anuales que indiquen un volumen determinado de insumos al año. Así pues, para las compras de botellas para las bebidas, se negociará una orden de compra anual con el proveedor Soluciones de Empaque SAC. De esta manera Millenium buscará beneficiarse con el costo unitario del lote anual, a la par que firma el compromiso de compra por tal volumen. Por otro lado, es importante mencionar que, si bien se negociará una cantidad anual, las entregas serán semanales y despachadas directamente a Artpack, sin embargo, los pagos se realizarán cada 30 días.

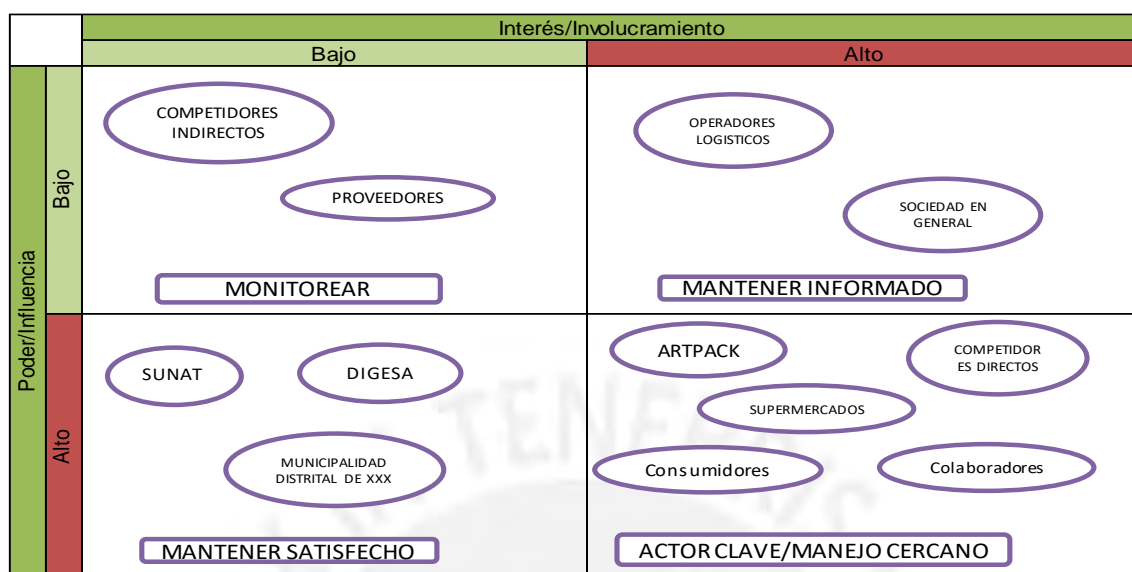
3.4. Lograr establecer una adecuada Política de RSE

La implementación y ejecución de una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), permitirá generar vínculos de valor compartido con los Stakeholders. Así pues, desde los proveedores, asociados, clientes y dueños, se buscará generar el valor compartido hacia las

²¹ Hipermercados Metro pertenece al holding del grupo CENCOSUD. Plaza Ve y Vivanda; pertenecen a SUPERMERCADOS PERUANOS S.A

sociedades agricultoras productoras de airampo y manzanilla de la zona sur del país (ver Figura 15).

Figura 16: Mapa de Stakeholders



- Responsabilidad empresarial con los colaboradores: Millenium ofrecerá condiciones de trabajo óptimas para nuestros colaboradores, definiendo claramente una política salarial, así como beneficios extras de modo que el clima laboral sea el adecuado para realizar eficientemente las actividades diarias.
- Responsabilidad empresarial con los clientes: En primer lugar, se realizarán procesos transparentes con los supermercados de modo que las condiciones de trabajo sean las óptimas para ambas partes. Por otro lado, se ofrecerá al consumidor final un producto Premium de acorde a la propuesta de valor ofrecida y alineada a las actividades de marketing a realizar.
- Responsabilidad empresarial con los proveedores: Nuestra empresa no busca solamente generar lucro con la introducción de Millenium al mercado, sino busca además generar un vínculo con cada proveedor y con la sociedad en general. En un inicio se trabajará con un acopiador, el cual será el encargado de comprar y conseguir los insumos perecibles (airampo y manzanilla) de la zona sur del país a Lima. Se tiene proyectado cambiar este sistema y comprar los insumos directamente con los productores de la zona sur. Este cambio se realizará cuando se requiera grandes cantidades de airampo y manzanilla, justificados por un incremento en la demanda del producto.

3.5. Indicadores de Gestión Comercial

El establecimiento de indicadores de gestión comercial permite tener un control eficiente de las acciones de mercadeo y de ejecución de ventas que se llevarán a cabo.

Monitoreo de Ejecución de Ventas (Sales Execution)

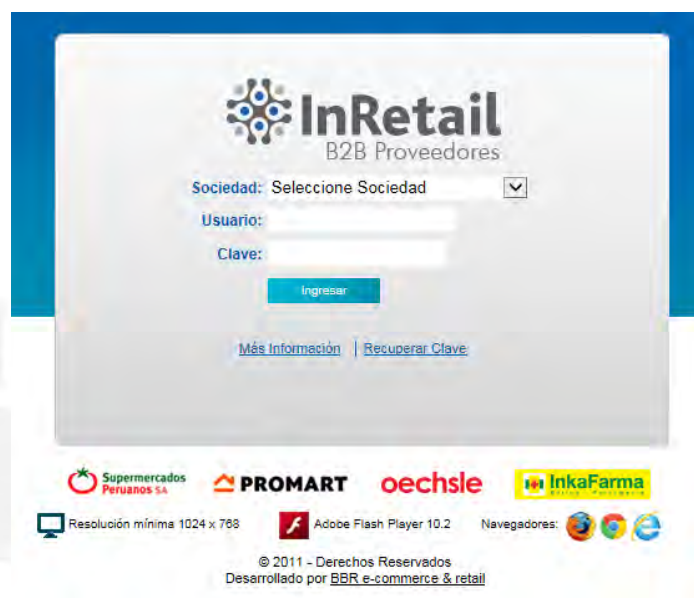
Cobertura de producto por tienda: Partiendo desde lo básico, es importante que todas las tiendas cuenten con cada uno de los productos de Millenium. Por ello, se realizará un mapeo semanal de cobertura de producto que permitirá monitorear las tiendas que no cuenten con los SKU's. Las tiendas que no cuenten con el producto, se pintarán de color rojo.

Si bien, las compras que realizan los supermercados se llevan a cabo a través de razones sociales (Cencosud y Supermercados Peruanos) es importante que se haga notar el despliegue de sus compras en cada establecimiento de la zona 7 (40 tiendas).

Una vez recibido el reporte, se comunicará a la cadena sobre este suceso para que se tome acción al respecto y se gestione el abastecimiento.

Nº	Distrito	Cliente	Tienda	SKU 1	SKU 2	Nº	Distrito	Cliente	Tienda	SKU 1	SKU 2
1	Miraflores	Cencosud	Wong1	X		21	San Borja	S. Peruanos	PlazaVeaSB3	X	X
2	Miraflores	Cencosud	Wong2		X	22	San Borja	Cencosud	MetroSB1	X	X
3	Miraflores	Cencosud	Wong3	X		23	Surco	Cencosud	WongSC1	X	X
4	Miraflores	Cencosud	Wong4			24	Surco	Cencosud	WongSC2	X	X
5	Miraflores	Cencosud	Wong5	X		25	Surco	Cencosud	WongSC3		
6	Miraflores	S. Peruanos	Vivanda1	X	X	26	Surco	S. Peruanos	VivandaSC1	X	X
7	Miraflores	S. Peruanos	Vivanda2	X		27	Surco	S. Peruanos	PlazaVeaSC1	X	X
8	Miraflores	S. Peruanos	Plaza Vea1	X		28	Surco	S. Peruanos	PlazaVeaSC2	X	
9	Miraflores	Cencosud	Metro1	X		29	Surco	S. Peruanos	PlazaVeaSC3	X	X
10	Miraflores	Cencosud	Metro2	X	X	30	Surco	S. Peruanos	PlazaVeaSC4	X	
11	La Molina	Cencosud	WongLM1	X		31	Surco	S. Peruanos	PlazaVeaSC5		
12	La Molina	Cencosud	WongLM2		X	32	Surco	S. Peruanos	PlazaVeaSC6		
13	La Molina	Cencosud	WongLM3			33	Surco	S. Peruanos	PlazaVeaSC7		
14	La Molina	S. Peruanos	Vivanda1	X		34	San Isidro	Cencosud	WongSI		
15	La Molina	S. Peruanos	PlazaVeaLM1		X	35	San Isidro	S. Peruanos	VivandaSI1		
16	La Molina	S. Peruanos	PlazaVeaLM2	X		36	San Isidro	S. Peruanos	VivandaSI2	X	X
17	La Molina	Cencosud	MetroLM1	X	X	37	San Isidro	S. Peruanos	VivandaSI3		
18	San Borja	Cencosud	WongSB1	X	X	38	San Isidro	S. Peruanos	PlazaVeaSI1		X
19	San Borja	S. Peruanos	PlazaVeaSB1			39	San Isidro	S. Peruanos	PlazaVeaSI2	X	X
20	San Borja	S. Peruanos	PlazaVeaSB2	X	X	40	San Isidro	S. Peruanos	PlazaVeaSI3		X

Rotación de productos: Uno de los beneficios de trabajar con las cadenas es que se puede tener de forma fidedigna y rápida el alcance sus ventas sell out a través de portales como Cenconline B2B, para el caso de Cencosud e Inretail B2B para el caso de Supermercados Peruanos.



Esto permitirá que se pueda observar cuáles son los puntos de venta con mayor y menor rotación. En los casos en que la rotación sea mínima se analizará la acción adecuada para contrarrestar dicho escenario (activación, promoción, descuento, etc)

ROI para Campañas de Marketing: Para la evaluación del retorno sobre la inversión en actividades de marketing se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{((\text{Gross Profit} - \text{Inversión de la campaña}) / \text{Inversión de la campaña}) * 100}{1}$$

Esto permitirá evaluar la eficiencia de las campañas en términos monetarios. El resultado ideal debe ser superior al 0% lo cual se traduce en “la campaña generó un retorno de +XX% sobre lo que costó.

Visibilidad en Góndola (Share of Visibility): La visibilidad e exhibición del producto es muy importante debido a que permite una mayor exposición de la marca y el producto, lo cual influye de manera directa en el proceso de compra. La fórmula que se utilizará será:

$$\text{SOV} = \frac{\text{Cantidad Exhibida Millenium}}{\text{Cantidad exhibida de Competidores}}$$

Esto permitirá evaluar el nivel de exposure por marca y por góndola. El resultado ideal implica estar por encima del 15% durante el primer año.

4. Riesgos presentes en el ciclo operativo

Los riesgos presentes en el ciclo operativo van desde la estacionalidad de los insumos perecibles hasta los siniestros ocurridos en el transporte del producto terminado hacia los puntos de venta:

- Para evitar los riesgos de estacionalidad de los insumos perecibles (Manzanilla y airampo) se plantea realizar pedidos para tres meses de producción y un mes como stock de reserva. Esto justificado con el tiempo de vida que posee el airampo que es de 4 meses a temperatura controlada.
- Riesgo en el transporte de los insumos de las ciudades origen hasta nuestro almacén en lima (huelgas, derrumbes en carretera, etc.). Este riesgo es mitigado nuevamente por el stock de seguridad que se está planificando manejar.
- Se firmará un contrato especial con la empresa de transporte encargada de distribuir el producto terminado hacia los puntos de ventas. Este contrato especificará que si en el momento del transporte ocurra algún siniestro que dañe el producto final, esta empresa deberá asumir los costos del material afectado. De este modo, trasladamos el riesgo de siniestros en el transporte a terceros.
- Otro riesgo que se encuentra en las operaciones de Millenium es que se produzca un cuello de botella con respecto a las órdenes de producción y a la capacidad de la maquila. Para mitigar este riesgo se mantendrá mapeadas a las demás empresas maquiladoras como se mencionó anteriormente y asimismo se evaluará constantemente las proyecciones de producción que se tiene con la capacidad de operación de Artpack para obtener un porcentaje de ocupación proyectado el cual cuando llegue a 90% podamos actuar con tiempo y diversificar nuestra producción con otra empresa.
- Por último, como parte de la prevención de riesgos operativos, se contratará un seguro de la empresa MAPFRE llamado Seguro MAPFRE Empresarial²², el cual está orientado a proteger a las pequeñas y medianas empresas para amparar los riesgos diarios a los que se encuentran expuestas.

5. Constitución de la empresa

Para la constitución de la empresa, se han determinado los siguientes términos:

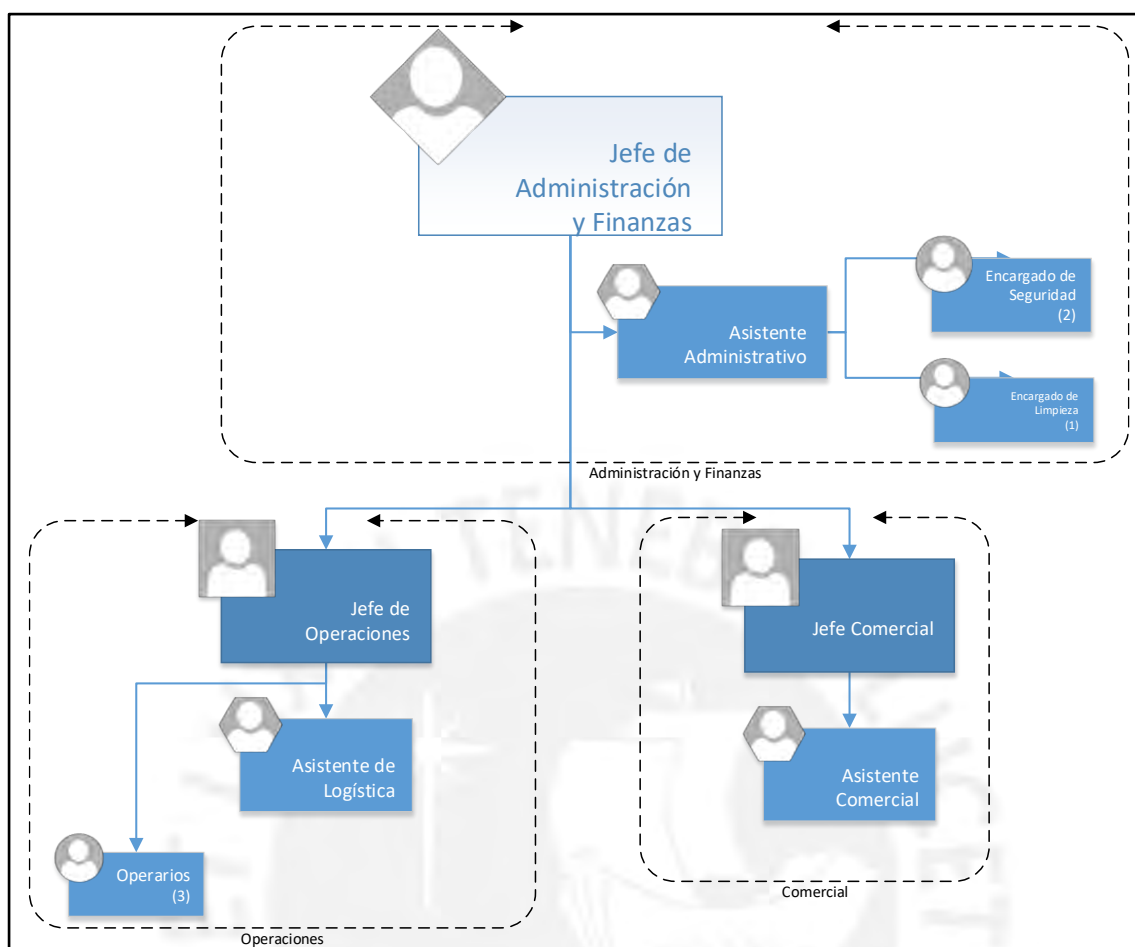
²² La Póliza de este seguro consta de siete convenios: Convenio I: Incendio, líneas alineadas y lucro cesante; Convenio II, Robo y/o asalto; Convenio III: Responsabilidad Civil Extracontractual, Convenio IV: Rotura de maquinaria; Convenio V: Equipo electrónico; Convenio VI: Accidentes personales; Convenio VII: Dishonestidad de empleados.

- En primer lugar, se realizará la búsqueda y reserva de la razón social en la SUNARP. Una vez realizada esta búsqueda se procederá a reservar el nombre hasta por un plazo de 30 días para que ninguna otra empresa utilice los términos escogidos.
- Una vez reservado el nombre, se realizará el acto constitutivo para la formación de la nueva empresa bajo la razón social de “Inversiones JJG S.A.C.”. Asimismo, se procederá a registrar el nombre comercial de “Millenium: The Andean Tea” en la SUNARP.
- Seguidamente se procederá a elaborar la minuta de constitución y elevar dicho documento a escritura pública, para lo cual se ha determinado que el tipo societario será una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) debido a que la empresa constara de tres socios con una responsabilidad que se encuentra limitada únicamente por su aporte y por esta razón no tienen que responder con su patrimonio frente a las obligaciones de la empresa.
- En cuanto al tamaño de la empresa, Millenium se encuentra dentro del rango de una pequeña empresa debido a que sus ventas anuales se encontrarán entre las 150 UIT y 1700 UIT; es decir, entre los S/. 570,000 y S/. 6.460,000 (L.D.R.T, 2013). En la actualidad la legislación acerca de las MYPES, se encuentra desarrollada dentro de la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, el cual fue publicado el 28 de diciembre de 2013.
- Debido al nivel de facturación de la empresa, el régimen tributario será el Régimen General; asimismo, se llevará contabilidad completa y un sistema de depreciación acelerada.
- Una vez concluido este proceso se procederá a obtener el RUC en la SUNAT y a inscribir a la empresa en el registro de sociedades en la SUNARP para poder obtener el asiento registral de la sociedad como persona jurídica. Asimismo, se procederá a la inscripción de las formula y logo (ver anexo AK).
- Uno de los requisitos más importantes es procesar la solicitud de licencia municipal. En este paso acudimos a la municipalidad de la Victoria, y tramitamos la obtención de la licencia de funcionamiento para un área no mayor a 500m².
- Por último, la empresa será inscrita en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) y se acogerá al Régimen Laboral Especial de las MYPES.

6. Plan de Recursos Humanos

Debido al canal de distribución del negocio (canal tradicional), la interacción de nuestros colaboradores con el consumidor final será mínima. A pesar de ello la interacción con los demás Stakeholders (intermediarios) será constante, de modo que una buena gestión de recursos humanos es necesaria para que las actividades diarias estén alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 17: Estructura Organizacional



La estructura organizacional tiene como cabeza, al Gerente de Administración de Finanzas, encargado de todo el planeamiento estratégico de la empresa, así como el seguimiento de las finanzas corporativas. De igual modo, se contará con un jefe de Operaciones, el cual velará por la correcta realización de los procesos operativos para la obtención del producto final; y un jefe Comercial encargado de suministrar nuestro producto a los diferentes puntos de venta (ver Tabla 23).

Cada jefe de Área contará con un asistente, encargado principalmente de apoyar con las labores operativas de cada área. Para cada puesto se han creado perfiles estratégicos los cuales se encuentran descritos en el Anexo AI.

Además, se contará con personal tercerizado encargado de actividades de apoyo (ver Tabla 24). De este modo se contará con un contador, un personal de seguridad y un personal de mantenimiento y limpieza.

Tabla 24: Personal en planilla- Modalidad de contratación, remuneraciones mensuales y horarios de trabajo

Puesto	Horas de trabajo semanal	Disponibilidad	Sueldo bruto S/.	Tipo de contratación
Gerente de Administración y Finanzas	45h	Tiempo Completo	2,400	Plazo Indeterminado
Jefe de Operaciones	45h	Tiempo Completo	2,400	Plazo Indeterminado
Jefe Comercial	45h	Tiempo Completo	2,400	Plazo Indeterminado
Asistente de Administración	45h	Tiempo Completo	1,000	Plazo Indeterminado
Asistente de operaciones	45h	Tiempo Completo	1,000	Plazo Indeterminado
Asistencia comercial	45h	Tiempo Completo	1,000	Plazo Indeterminado
Operario de almacén	45h	Tiempo Completo	750	Plazo Indeterminado

Se ha decidido que la jornada laboral sea de 45 horas semanales, dividido en 6 días a la semana. De lunes a viernes la jornada laboral será entre las 8 am y las 5 pm, contando con una hora de refrigerio entre las 1pm y las 2 pm. El día sábado se laborará desde las 8 am hasta la 1pm.

Tabla 25: Personal tercerizado

Puesto	Cantidad	Disponibilidad	Costo mensual	Tipo de Contratación
Contador	1	Una semana al mes	1,200	Locación de servicio
Seguridad	2	Turnos de 12h	2,000	Intermediación laboral
Mantenimiento y limpieza	1	Tiempo completo	1,000	Intermediación laboral

Se contará con un contador por medio de una locación de servicio, el cual se encargará principalmente de elaborar los reportes necesarios para presentar a la SUNAT. Del mismo modo se contará con personal de seguridad y de mantenimiento y limpieza. Estos tres últimos serán personal tercerizado.

El horario de trabajo del personal de seguridad será rotativo cada 12 horas, de lunes a sábado, descansando los días domingo.

Con el fin de contar con colaboradores más capacitados para el cumplimiento de las funciones de acuerdo a los perfiles pre-establecidos, se ejecutarán las siguientes actividades: Reclutamiento y Selección, Evaluación de desempeño de los colaboradores, plan de Incentivos y capacitaciones.

6.1. Reclutamiento y selección

El asistente de administración será el encargado de colocar las solicitudes de puesto de trabajos a los principales buscadores on-line: Bumeran Perú, Computrabajo y Aptitus. Luego de la recepción de CV al correo de la empresa, se procederá al filtro usando como base los perfiles pre-establecidos para cada puesto.

Se citará a los candidatos seleccionados para una dinámica grupal, con el fin de ver su desenvolvimiento en ambientes de estrés y de trabajo en equipo.

Finalmente, los que pasen la dinámica, procederán a una entrevista con su jefe superior, y será este quien decida la persona seleccionada para el puesto.

6.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño será realizada por el jefe directo en cada área. Anualmente se evaluará al trabajador en base a una serie de objetivos establecidos por su jefe directo al inicio de cada año. Esta evaluación será medida en base a KPIs pre-establecidos.

6.3. Plan de incentivos no económicos

El plan de incentivos tiene como finalidad motivar al personal, mediante la creación de un ambiente de trabajo estable y confortante, para que se realicen las actividades diarias de la mejor forma posible fomentando los valores propios de la compañía.

Entre las actividades propias del plan de incentivos están las siguientes:

- Celebración de los cumpleaños: Al final de cada mes, se celebrará los cumpleaños de las personas que cumplieron años en dicho mes. Se comprará una torta y se realizará el canto tradicional
- Almuerzo por fechas históricas: En fechas importantes, como 28 de Julio y día del Trabajador, se realizarán almuerzos de confraternidad para aumentar los lazos de compañerismo entre los trabajadores.
- Celebración por navidad y año nuevo: Se realizará un brindis por Navidad y uno por año nuevo celebrando el cierre de un año de arduo trabajo.
- Celebración de confraternidad en el aniversario: Anualmente, se coordinará un full day de actividades deportivas, celebrando el aniversario de fundación de la compañía.

6.4. Capacitaciones

Se realizarán distintos módulos de capacitaciones para las distintas áreas de la empresa. Cabe mencionar que las capacitaciones a continuación mencionadas, corresponden al primer año de negocio. Para los siguientes años se destinará un presupuesto para futuras capacitaciones, de modo que nuestros colaboradores estén siempre capacitados (ver Tabla 25).

Tabla 26: Plan de Capacitaciones

MODULO	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	TEMAS A TRATAR	LUGAR	DURACION
VALORES Y POLITICAS CORPORATIVAS	Inculcar al trabajador los valores y políticas propias de la empresa en las cuales deberá girar sus actividades diarias	Todos los colaboradores de la compañía	1. Inducción del modelo de negocio 2. Valores corporativos 3. La responsabilidad empresarial como motor de las actividades diaria	Instalaciones de Millenium	Full day
Estrategias de ventas efectivas	-Gerenciar a la fuerza de ventas -Preparar el plan de ventas de una empresa alineado con las estrategias de la empresa	Jefe comercial	1. El plan de Ventas 2. Herramientas de calificación 3. Negociación y cierre 4. Dirección de ventas 5. Planes de compensación orientados al logro de objetivos	CENTRUM católica	24 horas en 8 semanas
Gestión y mejoramiento de procesos	-Comprender el significado de la gestión por procesos y valor agregado -Desarrollo de un pensamiento crítico en base a procesos y mejora continua	-Jefe de operaciones	1. Visión sistemática de procesos 2. Representación de procesos 3. Medición y control de procesos 4. Análisis y mejora continua	CENTRUM Católica	24 horas en 8 semanas
Dirección Estratégica	-Reconocer la importancia de la elaboración de un plan estratégico -Elaboración adecuada de un plan estratégico	Jefe de Administración y finanzas	1. Evaluación de la situación actual de la organización 2. Planeación de objetivos de largo plazo y de estrategias en acción	CENTRUM Católica	24 horas en 8 semanas

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se explicarán las principales consideraciones para el desarrollo del modelo económico, así como los supuestos de los ingresos y gastos del presente plan de negocio. Asimismo, se presentan los estados financieros proyectados con el fin de determinar la viabilidad económica del negocio. Por último, se presenta el análisis de sensibilidad de las principales variables y la determinación del punto de equilibrio.

1. Datos y supuestos clave

La información general sobre el negocio y los supuestos se explican a continuación:

Tabla 26: Información General

Supuestos Generales	
Financiamiento	100% capital propio
Horizonte de evaluación	5 años
Inicio de operaciones	2016
Impuesto General a las Ventas	18%
Tamaño de la empresa	Pequeña empresa
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrado (conformada por 3 socios)
Régimen tributario	Régimen General del Impuesto a la Renta
Régimen laboral	Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa
Evaluación financiera de proyectos	Valores constantes

Asimismo, se presenta los supuestos considerados para los ingresos y gastos del modelo económico:

Tabla 27: Supuestos de ingresos

Ingreso por botellas	Porcentaje participación	9%
	Tasa de crecimiento anual del consumo de bebidas RTD	Proyectada por Euromonitor
	Capacidad ocupada Año 1	74%
	Precio de la bebida a supermercados (con IGV)	S/. 3.92
	Mix de Ventas	Constante
	Precio Sugerido consumidor(con IGV)	S/. 4.90
	Margen de ganancia de la cadena x botella	20%
Estacionalidad	Trimestral	
Forma de pago	100% Facturas a 30 días	

Tabla 28: Supuestos de gasto

Gastos de personal	Incremento real de 2% cada 2 años
Gastos operativos	Constantes
Depreciación	Equipos informáticos (5años)
	Maquinaria (10 Años)
	Mobiliario (10 Años)
Amortización	Gastos pre-operativos en 10 años

2. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se realizó con base a los dos tipos de productos que se comercializan: Airampo y Manzanilla. Para los cuales se determinó un mix de venta de 60% de ingresos por la venta del sabor té verde más airampo y el resto por el sabor de té verde más manzanilla.

Para obtener el nivel de ventas del año 1 se procedió a extraer la cantidad de botellas estimada mediante el dimensionamiento de la demanda y asignar a cada mes las botellas vendidas considerando la estacionalidad supuesta. Por último, se procedió a multiplicar dichas botellas mensuales con el precio negociado con las cadenas de supermercados.

Tabla 29: Ventas año 1

Estacionalidad												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
30%			24%			19%			27%			
10%	10%	10%	9%	8%	7%	6%	6%	7%	8%	9%	10%	
Ingreso por botella (con IGV)												
N° botellas	53,505	53,505	53,505	48,155	42,804	37,454	32,103	32,103	37,454	42,804	48,155	53,505
Precio Sugerido	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9
Margen de supermercados	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Precio a Supermercados	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92
Ingresos Totales	S/. 209,741	S/. 209,741	S/. 209,741	S/. 188,767	S/. 167,793	S/. 146,819	S/. 125,845	S/. 125,845	S/. 146,819	S/. 167,793	S/. 188,767	S/. 209,741

Botellas anuales	535,054
Ventas año 1	S/. 2,097,410

Una vez determinado las ventas del primer año, se procedió a proyectar los ingresos para los siguientes 5 años mediante la utilización del porcentaje de crecimiento del consumo de bebidas de té listas para tomar en litros; realizado por la empresa Euromonitor (ver anexo E). Asimismo, se consideró que se mantendría una participación de mercado de 9% en todos los años debido a que se mantendrá un escenario conservador.

Tabla 27: Proyección de ventas

Proyecciones	2016	2017	2018	2019	2020
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumo de botellas anual	5,945,040	6,419,644	6,860,943	7,268,935	7,633,764
Consumo de Litros Anual	2,823,894	2,823,894	3,049,331	3,258,948	3,452,744
Crecimiento del consumo de té RTD (%)		7.98%	6.87%	5.95%	5.02%
Consumo de Litros Anual ajustado	2,823,894	3,049,331	3,258,948	3,452,744	3,626,038
Participación (%)	9%	9%	9%	9%	9%
Mercado Atendido (Lts)	254,150	274,440	293,305	310,747	326,343
Mercado atendido (botellas 475ml)	535,054	577,768	617,485	654,204	687,039
Ingreso bruto (S/.)	S/. 2,097,410	S/. 2,264,850	S/. 2,420,541	S/. 2,564,480	S/. 2,693,192
IGV (S/.)	S/. 377,534	S/. 407,673	S/. 435,697	S/. 461,606	S/. 484,775
Ingreso neto (S/.)	S/. 1,719,876	S/. 1,857,177	S/. 1,984,843	S/. 2,102,874	S/. 2,208,418

3. Estructura de Inversión

La inversión total del negocio asciende a S/. 366,934.00 invertidos 100% por capital propio de tres accionistas con igual participación.

Tabla 28: Estructura de inversión

# Socios	Participación	Inversión
Socio 1	33%	122,311
Socio 2	33%	122,311
Socio 3	33%	122,311
Total	100%	366,934

A esta inversión le pertenece: los activos fijos, gastos pre-operativos y capital de trabajo.

3.1. Activos fijos

Se cuenta con activos requeridos para el almacén como las transpaletas y activos para implementar las oficinas; como los muebles y las laptops.

Tabla 29: Inversión en Activos Fijos

Oficinas			
Mobiliario	Cantidad	Precio s/IGV	Total (S/.)
Escritorio	5	S/. 338.98	S/. 1,695
Laptops	5	S/. 1,016.10	S/. 5,081
Impresora multifuncional	1	S/. 338.98	S/. 339
Sillas	5	S/. 127.12	S/. 636
Total			S/. 7,750
Almacén			
Mobiliario	Cantidad	Precio s/IGV	Total (S/.)
Transpaleta	2	S/. 6,779.66	S/. 13,559
Sistema de acondicionamiento	1	S/. 2,542.37	S/. 2,542
Total			S/. 16,102

3.2. Gastos Pre-operativos

Se cuenta con los siguientes gastos pre-operativos:

Tabla 30: Gastos pre-operativos

Inversión	Total
Pre-operativos	S/. 48,736
Constitución de la Empresa	S/. 8,036
Publicidad y Promoción	S/. 11,000
Software	S/. 15,000
Garantía de Alquiler y pago del primer mes	S/. 14,700

3.3. Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo para el primer año es de S/. 285,373, determinado en base al efectivo necesario para realizar los desembolsos de gastos fijos (Salarios, Alquiler, etc.), los días de inventario de producto terminado y los días de cuentas por cobrar y cobrar (Ver Anexo AL).

Cabe resaltar que, por política de la empresa, los pagos se realizaran cada 30 días y debido a la negociación con los supermercados, se cobrara a 60 días

Por último, se considera como supuesto que el capital de trabajo no se recuperará en el año 5 debido a que la empresa continuará a perpetuidad, ya que se proyecta tener distintas oportunidades de crecimiento, como cobertura de más canales o innovando en otros productos.

4. Análisis de Estado de Resultados

El Estado de Estado de Resultados, el cual se encuentra detallado en el anexo AM, se elaboró en base a la proyección de las ventas, los gastos variables y los gastos fijos. De dicha proyección, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las ventas y gastos variables crecen al ritmo del crecimiento de bebidas de té RTD en litros. Además, se tiene un margen de contribución de 43% a lo largo del proyecto.
- Los gastos operativos y los gastos de personal representan en promedio el 22% y 48% respectivamente de los gastos fijos durante el proyecto. Esto principalmente al pago por el alquiler del almacén y la oficina; así como de los costos laborales incurridos en el año.
- El margen operativo y el margen EBITDA promedio a lo largo del proyecto son de 14.86% y 15.33 % respectivamente.
- En el Año 1, se obtiene una utilidad neta de S/. 184,067 y un margen neto de 11%. En los siguientes años del proyecto, la utilidad neta se mantiene positiva y con un crecimiento promedio de aproximadamente 21% por año.

5. Análisis del Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja se realizó a partir de las utilidades netas obtenidas cada año, a las cuales se añadieron los gastos no desembolsables como la depreciación y la amortización debido a que estas partidas no son consideradas como desembolsos de dinero. Es así que se obtuvo el flujo de caja operativo.

Para obtener el flujo de caja económico, se adicionaron las inversiones en activos fijos, en gastos pre-operativos y en capital de trabajo del Año 0, además las recompras requeridas después de que se deprecian completamente algunos activos. Asimismo, también se consideró el pago de IGV en el año 0 y la variación neta de cada año entre compras y ventas. Por último, se determinó dos escenarios considerando la existencia de un valor de continuidad después del Año 5 en uno de ellos y otro sin este.

En el primer escenario se considera un valor de continuidad debido a que se espera que el proyecto tenga potencial de crecimiento tanto en cobertura, como la expansión en más canales y aumento de clústeres en supermercados, así como en un aumento de la cartera de productos. Esta evaluación financiera del flujo de caja muestra un Valor Presente Neto de S/. 1,118,381 con

una tasa interna de retorno de 68%, los cuales garantizan la rentabilidad y la viabilidad del negocio, así como un periodo de recuperación de 2.9 años (Ver Anexo AN).

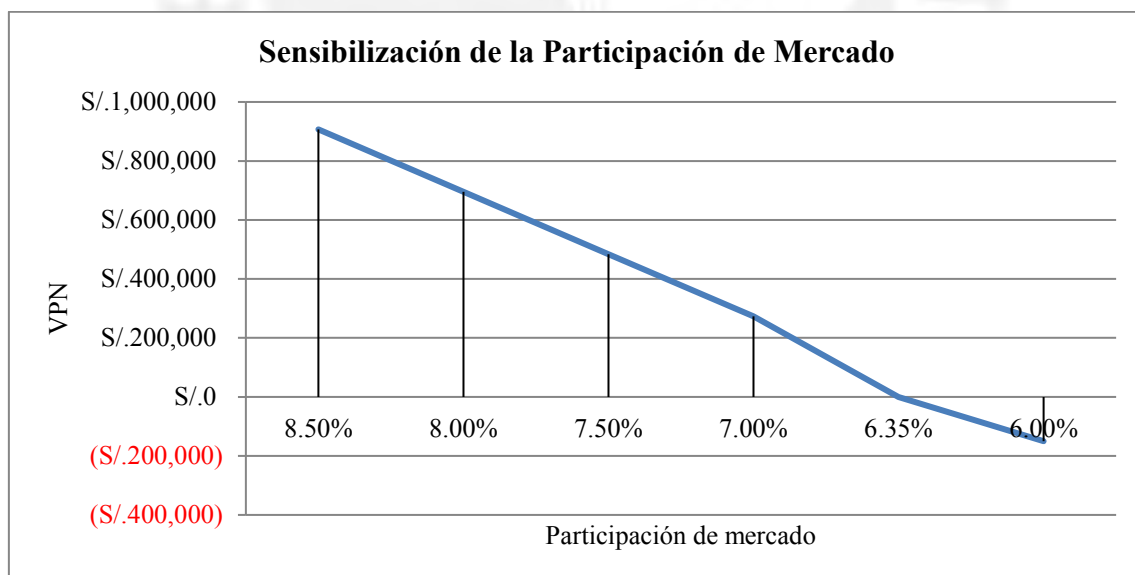
En el segundo escenario se proyecta que el negocio acabe en el año 5, por decisión de los accionistas u otros factores externos. Como resultado; igualmente, obtenemos un VPN positivo con una tasa interna de retorno del 27% que sigue siendo atractiva, ya que el costo de oportunidad a tomar en cuenta para este proyecto es de 20%. Es por esto que, a pesar de terminar el proyecto en el año 5, el negocio sigue siendo rentable; ya que, el periodo de recuperación se mantiene en los 2.9 años.

6. Análisis de sensibilidad

Las variables implicadas para en el análisis de la sensibilidad, son el porcentaje de participación del mercado dentro de la zona 7 y los márgenes de rentabilidad que exige la cadena al momento de realizar las negociaciones y que están sujetas a modificaciones según el desempeño del producto. (Ver Anexo AO).

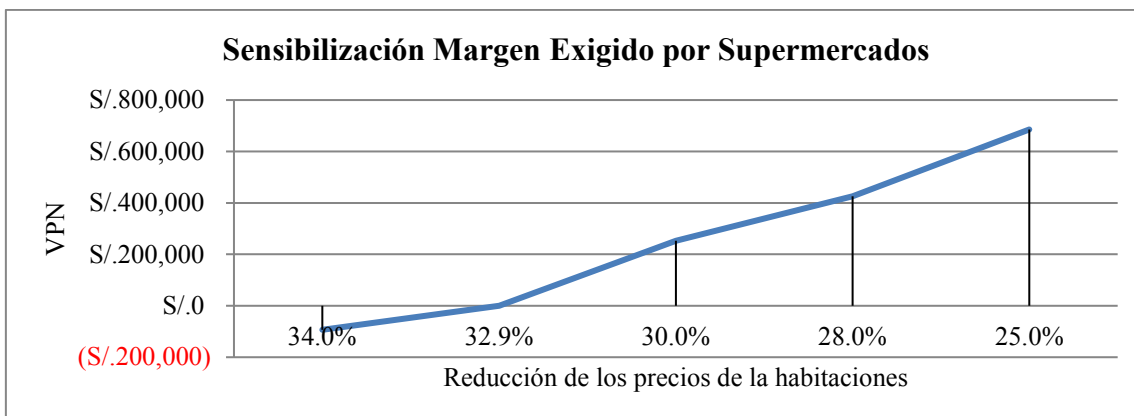
En el caso de la participación de mercado, se ha determinado que ante un cambio en el porcentaje de participación de mercado mayor a 6.35%, el VPN se mantiene mayor a 0.

Figura 18: Sensibilización del market share zona 7



En el caso de los márgenes exigidos por la cadena, se tiene que los flujos del negocio pueden soportar un margen de 32.9%, ya que cualquier margen por debajo de este; nuestro VPN será mayor a 0.

Figura 19: Sensibilización del margen requerido por la cadena



Este análisis muestra que se puede reducir la participación de mercado o aumentar el margen de la cadena si es que es exigido. No obstante, también se debe tener en cuenta que, al modificar estas variables, los ingresos se verán afectados debido a la reducción de los precios y a la cantidad de personas que consumirían Millenium. Por lo tanto, el período de recuperación sería mayor y la rentabilidad sería menor.

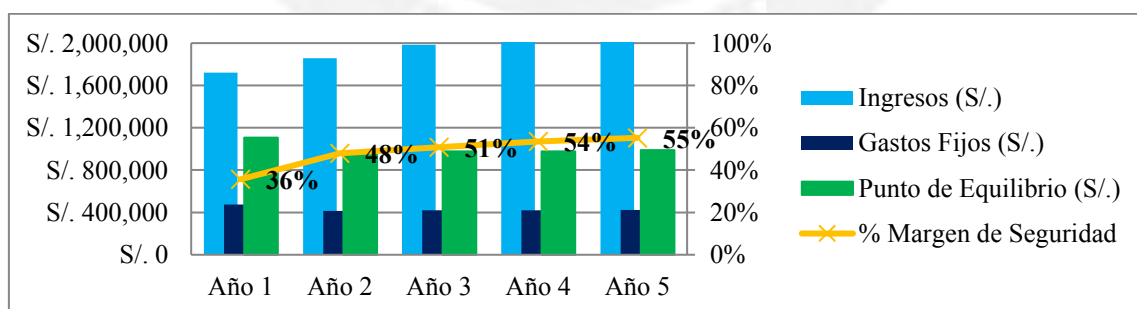
7. Punto de Equilibrio

Los ingresos deben ser mayores a S/. 1,106,050 para poder cubrir todos los gastos fijos y generar utilidad en el Año 1. En el primer año, el punto de equilibrio representa el 64% de los ingresos y se tiene un margen de seguridad de 36%.

Por otro lado, en el Año 5, el punto de equilibrio representará el 45% de los ingresos y se tendrá un margen de seguridad de 55%.

En resumen, se tiene un margen de seguridad suficientemente elevado como para poder soportar situaciones de crisis ante los diversos factores del entorno (Ver Anexo AP).

Figura 20: Punto de equilibrio



CONCLUSIONES

- La tendencia hacia el consumo saludable, el creciente mercado de bebida de té RTD, la expansión del canal moderno y un consumidor más informado preocupado por su salud, representan grandes oportunidades para la introducción de Millenium en el mercado peruano. Más aún, el hecho de comunicar una propuesta de valor que brinde una solución a una problemática posiciona a Millenium como una marca diferenciada
- El mercado de té RTD representa una categoría con gran potencial de crecimiento, principalmente debido a la transición de consumo de bebidas carbonatadas hacia bebidas naturales por parte de los consumidores.
- En vista de la necesidad desatendida observada en el target, Millenium ofrece una bebida RTD que se diferencia por su composición y propiedades beneficiosas para el target.
- De las entrevistas a profundidad, se confirma el hecho de que entrar a un canal moderno, genera un valor diferencial para una marca nueva, pues representa una oportunidad para abarcar más sectores a un menor nivel de inversión en comparación con invertir en una estructura de distribución propia. Del mismo modo representa un medio de visibilidad para el público en general, atendiendo tanto al target como al público potencial.
- Los objetivos del Plan de Marketing tienen que estar enfocados en alcanzar el 9% de participación en la zona 7 y comunicar correctamente la propuesta de valor.
- Millenium representa un negocio económicamente viable con un periodo de recuperación de inversión total menor a tres años debido a la aceptación y la llegada al mercado que propone. Por otro lado, posee un VPN de 1, 118, 382, lo cual se ve reflejado en los flujos positivos que se mantienen positivos a lo largo de la evaluación, además el proyecto tiene una tasa interna de retorno del 68%, siendo más atractiva que el costo de oportunidad de los socios.

REFERENCIAS

- APEIM. (2015). Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning* (pp. 3-26). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los estilos de vida* (1ª ed.). Lima: Editorial Planeta Perú S.A.
- Arze, C. (2001). El mercado internacional de productos orgánicos. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. Año 5, N° 17. Recuperado de http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=2
- Binswanger (2015). *Market insight, Oficinas Lima, 1 T-2015*
- Cravens, D. W., & Piercy, N. (2006). *Strategic marketing* (Vol. 7). New York: McGraw-Hill.
- Chacko, S. M., Thambi, P. T., Kuttan, R., & Nishigaki, I. (2010). Beneficial effects of green tea: A literature review. *Chinese Medicine*, 5, 13. <http://doi.org/10.1186/1749-8546-5-13>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro. *Estrategia, planeación y operación*, 3.
- Euromonitor (2008). *The Green (and Variegated) Consumer. Euromonitor International: Strategy Briefing*. Euromonitor International.
- Euromonitor (2015a). *Green Lifestyles Update: What's New in Sustainable and Ethical Consumption and Brand Initiatives?* Euromonitor International.
- Euromonitor (2015). *HW RTD Tea: An attractive market yet to be fully explored by multinationals*. Euromonitor International
- Euromonitor (2015). *Tea in Perú*. Euromonitor International
- Euromonitor (2015). *RTD Tea in Peru*. Euromonitor International
- Gómez, M., & García, C. (2012). Marketing sensorial, como desarrollar la atmosfera del establecimiento comercial. *Distribución y consumo*, 24, 30-39.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2006-2009*.

- Inocua (2014). *Manual de etiquetado de alimentos envasados*. Recuperado de https://issuu.com/inocuaperu/docs/manual_etiquetado_alimentos/79
- Interno, L. D. R. T. (2013). Ley de Régimen Tributario Interno. *Ley de Régimen Tributario Interno*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación
- Kotler, P. & Armstrong, G (2008). *Fundamentos del Marketing* (8va ed.) Mexico: PEARSON EDUCATION
- Ley N° 23407. Ley General de Industrias (11 de octubre de 1986)
- Ley N° 30021. Ley de la promoción de la alimentación saludable (05 de mayo de 2013)
- Morales P. Estudio Comparativo de la Estabilidad de la Betanina, capacidad antioxidante y fenólicos totales de los Extractos de Ayrampo (*Opuntia soehrensii* Britton & Rose) y Beterraga (*Beta vulgaris* L.). [Tesis para Optar el Título de: Ingeniero en Industrias Alimentarias]. Universidad Nacional Agraria La Molina; Lima: Perú, 2007
- Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación* (No. HF5549 M872e).
- Multianual, M. M. (2015). Multianual 2016-2018. *Ministerio de Economía y Finanzas*
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Piramide.
- Produce (2015). *Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/tupa>
- RAE Perú (2014). Eco Directorio 2014. Recuperado de http://issuu.com/ecodirectorio2104/docs/ecodirectorio_lima_-_cusco_2014_may
- Rooks, N. (2003). Vulnerability, risk and adaptation: A conceptual framework. *Tyndall Centre for Climate Change Research Working Paper*, 38, 1-16.
- Sarmiento VH. Estabilidad Físicoquímica y Actividad antioxidante de las Betalainas en el Extracto hidrosoluble del Ayrampo (*Opuntia soehrensii*) durante el proceso de Atomizado. [Tesis para Optar el Grado de: Magister Scientiae]. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima - Perú. 2003.
- SENAMI (2015) “El Fenomeno del niño”, Recuperado de: <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0814>
- Sierra Exportadora (2015). *Perfil comercial, Manzanilla*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/lambayeque/wp-content/uploads/2015/07/Ficha-comercial-manzanilla.pdf>
- Taquía-Gutiérrez, J. A. (2016). Retail marketing para desarrollar mercados emergentes. *Ingeniería Industrial*, (33), 133-155.

Vargas, P. (2009). *El cambio Climático y sus Efectos en el Perú*. BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>

Vega, J. M. (09 de septiembre del 2015). Forecast Summit: el consumo interno no despegará hasta el segundo semestre del 2016. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/168824-forecast-summit-el-consumo-interno-no-despegara-hasta-el-segundo-semester-del-2016/>



ANEXO A: ENTORNO MUNDIAL

A nivel mundial el consumo en el 2015 se viene dado por diferentes factores y tendencias, las personas ahora son más conscientes de sus derechos, desean consumir mejor, pagan un precio justo y buscan tener acceso a productos y servicios de primer nivel que solucionen sus problemas. En relación a lo anterior, los alimentos saludables y en especial los orgánicos están ganando mayor terreno en el mercado mundial principalmente porque los consumidores son más exigentes. Todas estas decisiones y estilos de vida marcan una tendencia denominada “consumo consciente” (The Green consumer, Euromonitor 2008).

Muchos son los países que van acorde a estas nuevas tendencias y tienen sobre todo un impacto positivo en la producción y en la economía en general debido a que esta categoría en particular no se vio afectada por la crisis de los últimos años. De la misma manera los espacios que usan para la producción de materia prima de estos productos viene aumentando cada vez más ya que encuentran en este sector la estabilidad necesaria para sostener la economía de los agricultores.

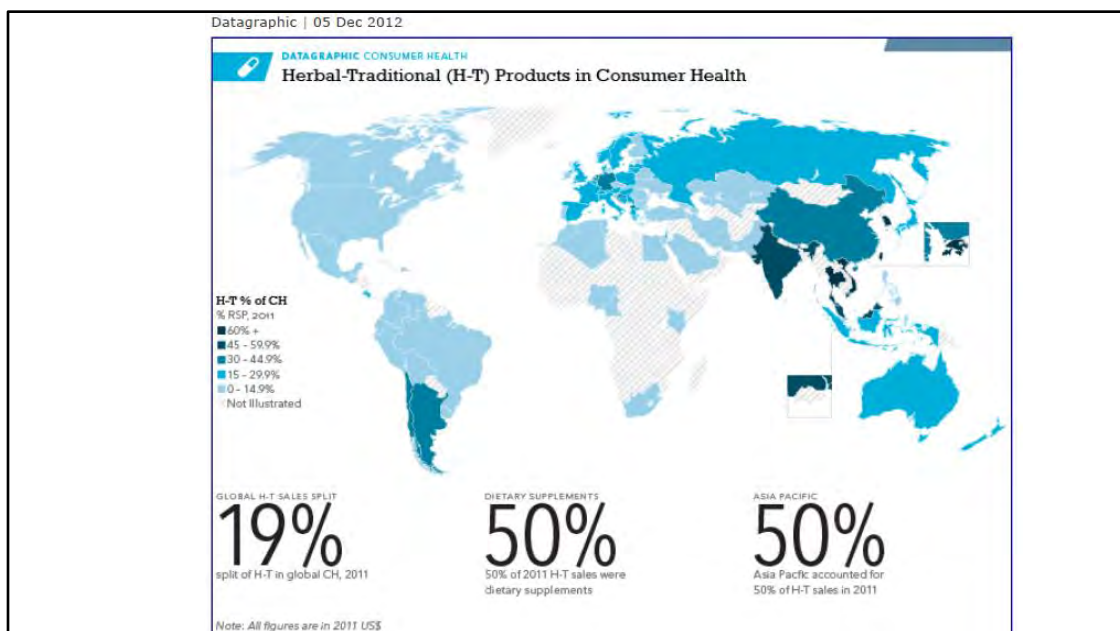
El Perú no es ajeno a estas tendencias globales y es que la sociedad en la cual nos desarrollamos es reflejo de las influencias que provienen del exterior. Tal es el caso que ahora las personas se preocupan más por su salud y de acuerdo a esto direccionan sus preferencias de consumo.

Evolución de preferencias por los productos naturales y orgánicos

Esta tendencia de ser cada vez más “verdes” resulta cada vez más demostrado a pesar de que algunos estudios indiquen que no es más beneficioso consumir productos orgánicos que los normales, y la razón por la cual los consumidores prefieran los productos orgánicos no solo parte en que, si tienen mayor valor nutricional, vitaminas o mejor sabor, sino se trata del mejor tratamiento del ganado y la escasa cantidad de químicos en las tierras de cultivo.

La gran biodiversidad y cantidad de oferta de productos alimenticios a nivel general ha estado en constante evolución a lo largo de los últimos años y debido a la crisis en EEUU y Europa muchos de ellos estuvieron directamente relacionados y se vieron afectados de manera negativa, sin embargo, este no es el caso de los productos orgánicos; ya que, marcaron una tendencia de crecimiento constante a pesar de la crisis de los últimos años. Es así que en el 2010 el sector orgánico creció a una tasa de 5% mientras que el sector alimentario lo hizo a una tasa de 2% lo cual demuestra el mayor interés e influencia que tienen estos productos en la conciencia de los consumidores a pesar de estar en contextos desfavorables.

Figura A1: Evolución de Regiones y países con mayor consumo hacia lo natural

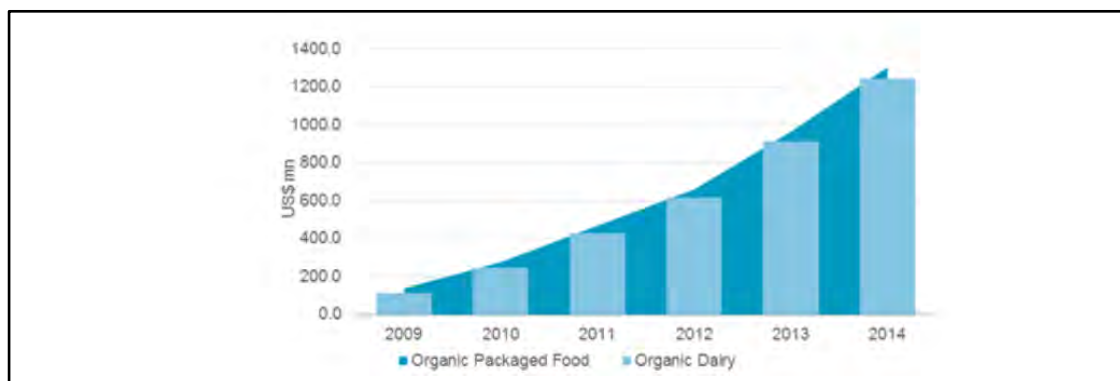


(The Green consumer, Euromonitor 2008)

Según datos de Euromonitor (2015), los países de Asia son los que tienen un nivel más alto de consumo de productos orgánicos y herbarios. Como se muestra en el cuadro a continuación, el 50% de las ventas de bebidas herbales tuvo como eje principal los suplementos dietéticos para mantenerse saludable. En América latina la tasa se encuentra aproximadamente entre 15% y 30%, lo cual demuestra que el grado de importancia que estos productos van teniendo en los mercados va siendo mucho más representativo a través de los años.

Por otro lado, podemos señalar que el tamaño de mercado de los productos orgánicos a nivel mundial está en crecimiento, debido a la mayor cantidad de demanda que es influenciada mayormente por el aumento de la preocupación por consumir productos más saludables y sobre todo que tengan un proceso de fabricación mucho más natural.

Figura A2: Ventas de comida en China, 2009-2014



(The Green consumer, Euromonitor 2008)

Un ejemplo claro del incremento de demanda en el consumo de comida orgánica se percibe en China, en especial en el mercado de comida orgánica en formato empaquetado.

Como se aprecia en el gráfico, la cantidad de productos orgánicos está en constante crecimiento y se está disfrutando de creciente reconocimiento por parte de los consumidores en su dieta diaria. Según, Euromonitor, este crecimiento va en línea con el aumento del poder adquisitivo, el aumento de la conciencia de la salud y la creciente preocupación por la seguridad de los alimentos. El concepto “orgánico” está ahora ampliamente conectado en la mente de los consumidores con productos sanos y nutritivos. (The Green consumer, Euromonitor 2008)

Causas de la evolución de la preferencia por lo natural y/u orgánico

Durante los últimos 30 años, el resurgimiento de la producción orgánica se ha consolidado y extendido por todo el planeta, influenciado principalmente por tres factores: “el fortalecimiento de la conciencia ambiental y el reconocimiento de la insostenibilidad de los sistemas productivos modernos, la creciente preocupación por los daños de los agroquímicos sobre la salud humana y el peso de las cada vez más fuertes consideraciones sociales sobre la destrucción de las comunidades rurales”(Arze, 2001).

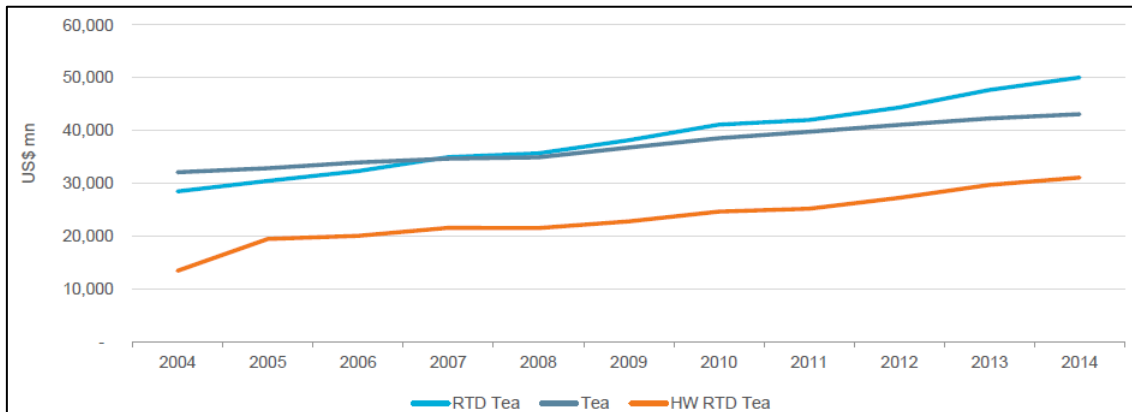
Asimismo, el movimiento denominado “verde” por el estudio de Euromonitor ilustra un mercado que en los últimos años está creciendo a tasas constantes y que tiene un potencial óptimo. Según el informe, los alimentos orgánicos están en el proceso de pasar de nicho a la corriente principal, a medida que estén más ampliamente disponibles a través de las grandes cadenas de supermercados. La demanda es impulsada por cuestiones de seguridad alimentaria, en especial la mala alimentación asusta en temas como la gripe aviar y temores sobre los efectos a largo plazo de los residuos de plaguicidas, y por un lado más positivo, el apoyo a los agricultores locales (Euromonitor, 2008).

Otra de las tendencias de mercado que señala el presente informe es la “Premiumización” dentro de los productos orgánicos, especialmente en el sector de la confitería. Por ejemplo, en el Reino Unido, el aspecto ganador de la marca de chocolate orgánico “Verde y Negro”, no es sólo el hecho de que es orgánico, sino que se coloca dentro de la gama alta de productos que contienen cacao (Euromonitor, 2008).

Mercado de té RTD a nivel mundial

A nivel global las ventas retail de HW RTD tea²³ alcanzaron niveles de crecimiento que superan a las categorías de RTD Tea y de té en su formato tradicional. Esto sustentado principalmente a la expansión sólida de los mercados de Indonesia, China y Estados Unidos, los cuales incrementaron las ventas (HW RTD TEA, Euromonitor, 2015)

Figura A3: Tamaño global del mercado de Té, 2004-2014

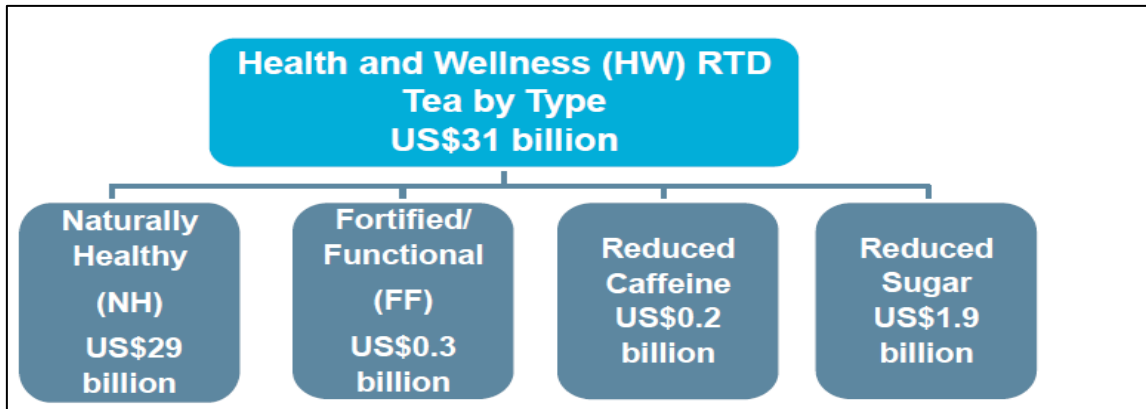


(HW RTD TEA, Euromonitor, 2015)

Dentro de esta subcategoría de té conocida como HW RTD Tea, existen diversos enfoques y estrategias a las cuales apuntan las empresas a nivel mundial. En primer lugar, están las bebidas que realzan su contenido natural y saludable, básicamente en temas de composición y uso de las materias primas. Esta estrategia es la que más ventas genera a nivel mundial, alcanzando un nivel de 29 billones de dólares. Por otro lado, existen bebidas que se enfocan más en promover su contenido fortificado con alguna sustancia en particular, lo cual genera 0.3 billones de dólares. Asimismo, los productos que destacan su contenido sin cafeína alcanzan los 0.2 billones. Por último cabe resaltar que el incluir un mensaje o enfoque posicionado en el contenido de azúcar de la bebida es la segunda estrategia más importante en temas de ventas, ya que genera 1.9 billones de dólares tal y como se muestra en la siguiente Tabla.

Figura A4: Estrategias saludables en el mercado de Té

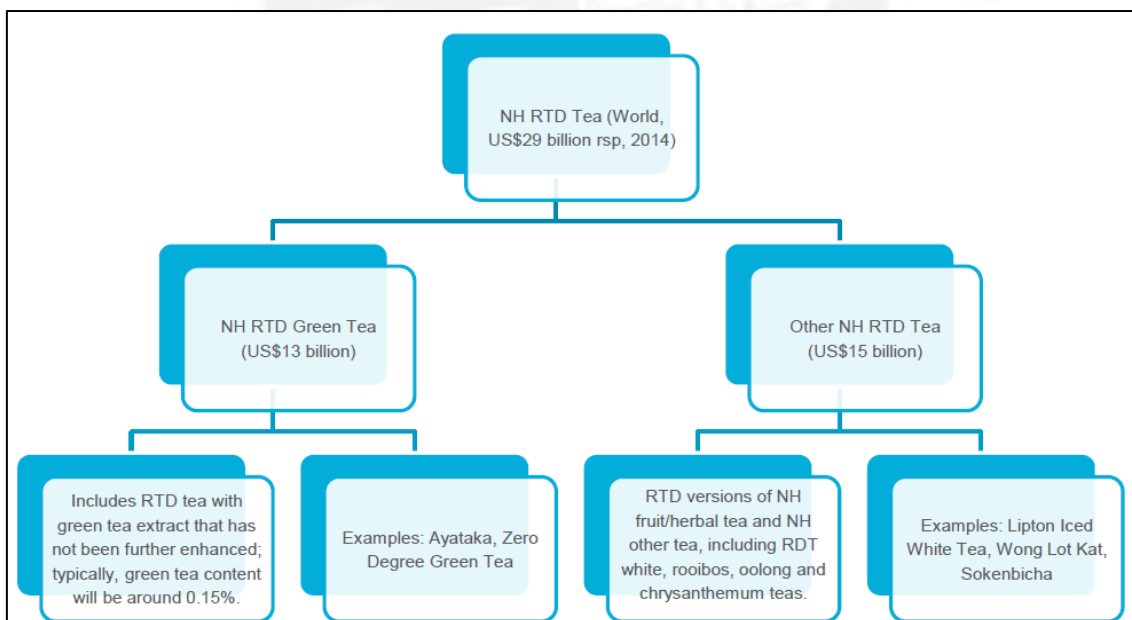
²³ Health and wellness Ready To Drink Tea



(HW RTD TEA, Euromonitor, 2015)

Adentrándonos más en la sub categoría de NH RTD Tea, podemos mencionar que existen dos tipos de bebidas que se diferencian en base a su composición. Estas son las bebidas saludables y naturales en base a té verde, las cuales representan un 48.3% del total de ventas (\$) de la sub categoría de NH RTD Tea. Asimismo, están las otras bebidas naturales y saludables que dentro de su composición están las frutas y otros tipos de té, como el té blanco. Estas bebidas representan el 51.7% de las ventas (\$) de la sub categoría (HW RTD TEA, Euromonitor, 2015).

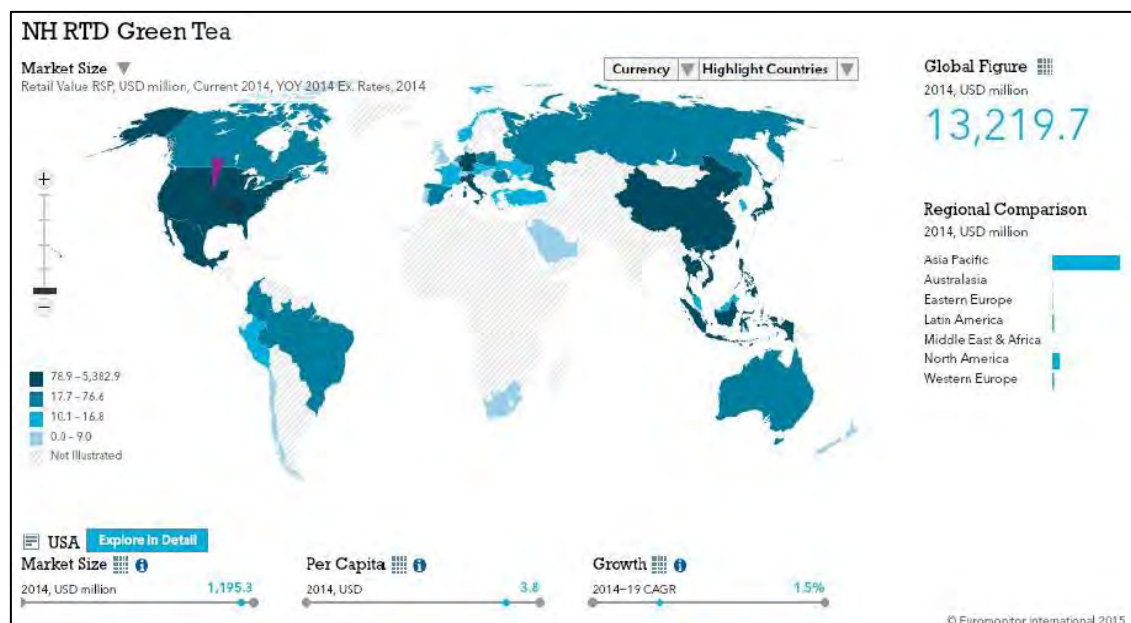
Figura A5: Sub categorías de NH RTD Tea



Dentro de las bebidas elaboradas a base de Té verde, Euromonitor concibe un gran potencial de crecimiento, especialmente porque se proyecta un crecimiento en la venta global en valor de té verde de NH RTD, debido a que se espera un aumento en US\$ 3,2 billones del 2014-

2019. Asimismo, en el 2019, el gasto per cápita global se fija que será aproximadamente de US\$ 2,2.

Figura A6: Venta global en valor de Té verde de NH RTD



(HW RTD TEA, Euromonitor, 2015)

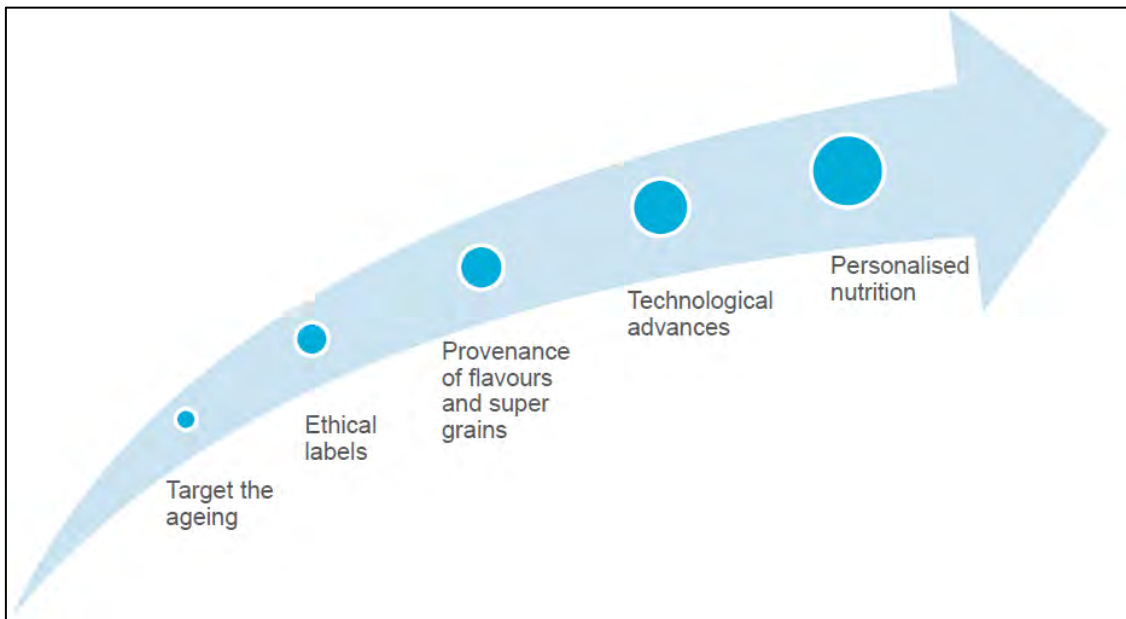
Dentro de este mercado, las empresas nacionales se están convirtiendo en jugadores muy importantes, ya que poseen un conocimiento de la salud de los consumidores locales, capacidad de ofrecer precios más bajos de la unidad y penetración profunda de los canales de venta, los cuales son claves para estrategias ganadoras (HW RTD TEA, Euromonitor, 2015)

El éxito en el mercado local rápidamente atraerá a compradores y socios estratégicos. Socios estratégicos, a su vez, necesita nuevos productos saludables e ingredientes para alimentar a la sofisticada clientela del mundo desarrollado.

Estas empresas locales son las que más delimita su target, agregando valor a través de la funcionalidad, con fórmulas y composición diferentes, y buscando una imagen de responsabilidad social con sus principales proveedores de materias primas. Es por esto que es un gran desafío para las marcas globales conservar sus valores de marca global, mientras que, al mismo tiempo, tratan de encontrar suficiente resonancia con las poblaciones locales, cuyos valores culturales y preferencias del gusto puede diferir profundamente al dirigido anteriormente.

Por otro lado, hay ciertas tendencias dentro de la categoría de HW RTD Tea que se perfilan como importantes en los mercados desarrollados durante el período de pronóstico. Fabricantes deben buscar estas tendencias para integrar en sus estrategias de HW y así generar nuevas ventas y nuevas audiencias de destino.

Figura A7: Tendencias en la categoría de HW RTD Tea



(HW RTD TEA, Euromonitor, 2015)

En conclusión, muchas de las empresas a nivel mundial en el rubro de HW RTD Tea, comienzan en el mercado con un claro compromiso con la salud. La línea de productos apunta a un problema de salud específico y contiene ingredientes clave que a menudo son específicos para el mercado interno.

ANEXO B: ANÁLISIS PESTA

Tabla B1: Resumen del análisis PESTA

POLITICO	<p>Ley general de industrias en la cual están comprendidas las actividades de la gran división 3 de CIU. En nuestro caso particular dentro de la división de productos alimenticios, bebidas y tabaco (Ley N° 23407, 1986)</p> <p>Texto único de procedimientos administrativos (TUPA) para simplificar y regular los procesos administrativos de la industria manufacturera. (PRODUCE, 2015).</p> <p>Ley de la promoción de la alimentación saludable (Ley N° 30021, 2013)</p>
ECONOMICO	<p>Gasto Promedio mensual familiar del sector NSE A asciende a S/. 7,394 y del NSE B asciende a S/4,414 (APEIM,2015)</p> <p>Ingreso Promedio general mensual familiar del sector NSE A asciende a S/.11, 596 y del NSE B asciende a S/. 5,869 (APEIM,2015)</p> <p>Proyección de crecimiento del PBI a 4.5% al 2018 (Multianual,2015)</p> <p>Para el horizonte 2015/2017 se proyecta que la inflación se aproxime al 2%. (BCRP,2015)</p>
SOCIAL	<p>Entre el 2011 y el 2014, los lugares y puntos de ventas se incrementaron de 20 a 60 locales aproximadamente en Lima, presentando una tendencia creciente en otras ciudades capitales como cuzco, Chiclayo y Arequipa (RAE Perú, 2014).</p> <p>Crecimiento de bebidas saludables y nutritivas en nuestro país (Euromonitor, 2015a)</p> <p>Expansión de los Supermercados e Hipermercados en el interior del país (Euromonitor,2015a)</p>
AMBIENTAL	<p>El Perú se encuentra entre los diez países más vulnerables ante eventos climáticos junto a países como Honduras, Bangladesh y Venezuela (Rooks, 2003).</p> <p>Los principales impactos que tiene el cambio climático sobre la agricultura peruana se pueden resumir en lo siguiente: Impacto negativo en el desarrollo vegetativo, rendimiento y sanidad de cultivos; principalmente por el desarrollo de plagas en condiciones de sequía (región andina) y enfermedades en condiciones lluviosas (Vargas, 2009).</p> <p>Aumento de la temperatura, debido al calentamiento del mar por el fenómeno del niño (Senami, 2015).</p>

Político

En cuanto a los factores políticos que afectan la industria manufacturera se encuentran los procedimientos y directrices que promulga el Ministerio de producción, los cuales tienen como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar las políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de MYPE e industria. En otras palabras, existe un marco legal que rige el funcionamiento de las industrias a nivel nacional, el cual es la ley general de industrias en la cual están comprendidas las actividades de la gran división 3 de CIU. En nuestro caso particular dentro de la división de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

De la misma manera el Ministerio de producción tiene reglamentado el texto único de procedimientos administrativos (TUPA) para simplificar y regular los procesos administrativos de la industria manufacturera.

Por último tenemos la Ley de la promoción de la alimentación saludable, dispositivo legal que tiene por objeto la protección y promoción del derecho a la salud pública, de los niños, niñas

y adolescentes para reducir y eliminar enfermedades relacionadas con el sobrepeso, obesidad y enfermedades crónicas no transmisibles. La primera impresión que se tiene es que no afecta a los productos saludables como el propuesto en la presente tesis, sino que por el contrario representaría una oportunidad para el presente modelo de negocio.

Económico

Según datos del BCRP (2015), el PBI tendrá una tendencia de crecimiento de 4.5% al cierre del 2018. Del mismo modo, según el Marco Macroeconómico Multianual (2015) elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas, el sector manufactura presenta un PBI en crecimiento hasta el 2018 (3.5%).

Por otro lado, Según el informe realizado por APEIM en julio del 2015, el ingreso promedio mensual de las familias pertenecientes al NSE A asciende al monto de S/. 11,596 y el NSE B asciende a S/. 5,869. Del mismo modo el gasto promedio para el NSE A es de S/. 7,394 y el del NSE B es de S/. 4,414.

Por otro lado, actualmente el sector manufacturero se ha convertido en uno de los ejes de la economía debido a las tasas de crecimiento que presentó durante los últimos años, según la consultora Maximixe²⁴, el sector manufactura tiene proyectado datos alentadores; es así, que para abril del 2015 el crecimiento de dicho sector superó el 6% gracias a un mayor dinamismo del subsector primario (Gestión, 04 de junio del 2015).

Sin embargo, la situación del sector manufactura en estos últimos meses también viene influenciada adicionalmente por dos pilares que afectan negativamente el desarrollo de dicho sector. El primero de ellos, es la creciente incertidumbre de un fuerte Fenómeno del Niño y la llegada de un próximo contexto electoral, lo cual repercute directamente en una desaceleración de la inversión privada.

El segundo de los factores que afectan al sector es el consumo interno, el cual se encuentra en una etapa complicada debido a la incertidumbre que genera el elevado tipo de cambio que, según estimaciones del BCR, se tratará de mantener en los niveles actuales (S/3.20 – S/3.30), pero va a tener que incrementar la tasa de interés, el cual generará aumentos en los precios al consumidor. Asimismo, la falta de inversión genera una pérdida del empleo formal, que está directamente relacionado al desarrollo del consumo formal. Según Juan Francisco Correa, Gerente General de Tottus, el crecimiento del empleo formal se ha desacelerado

²⁴ MAXIMIXE es un grupo latinoamericano multidisciplinario de investigación, consultoría y docencia que brinda información, conocimientos y soluciones consistentes para tomar decisiones estratégicas.

significativamente hasta crecer apenas 1%, ritmo insuficiente para absorber a las personas en busca de empleo, lo cual viene afectando a la capacidad de consumo de las familias.

Es por estos motivos es que no existe un óptimo desempeño del sector manufactura pero cabe recalcar que estas condiciones afectan en mayor medida los bienes durables²⁵ debido a que los consumidores están optando por contraer el gasto de los bienes menos urgentes; es así que subsectores como alimentos y bebidas se vean menos afectados debido a que son considerados de primera necesidad (Vega, 09 de septiembre del 2015).

Adicionalmente; se estima que la capacidad de rebote sea relativamente rápida debido a que no estamos en un país desarrollado en donde la gente tiene todas sus necesidades básicas resueltas. La gente, particularmente el consumidor peruano, quiere consumir y mejorar su estándar de vida influenciado siempre de las tendencias que afectan los entornos globales.

Social

La red de agricultura Ecológica del Perú (RAE Perú, 2014) promueve el cuidado y la conservación de la agro biodiversidad, los ecosistemas, el reconocimiento de los saberes ancestrales y la agricultura familiar. En esa línea, promueve estilos de vida saludable promocionando mercados saludables desde una mirada integral de la alimentación y la salud. Para el 2014, el Eco Directorio muestra que la preferencia por productos orgánicos y saludables se han incrementado en un 200% (RAE Perú, 2014). Entre el 2011 y el 2014, los lugares y puntos de ventas se incrementaron de 20 a 60 locales aproximadamente en Lima, presentando una tendencia creciente en otras ciudades capitales como cuzco, Chiclayo y Arequipa.

Adicionalmente, podemos observar una creciente oferta de productos orgánicos representado por un incremento de las Bioferias en la capital y en provincias como Cuzco y Arequipa. Estas Bioferias son lugares físicos donde se concentran productores ecológicos de distintas partes de lima y zonas aledañas, con el objetivo de ofrecer sus productos a toda la comunidad. Estas Bioferias fomentan el comercio justo a través de la promoción del precio justo de los productos ecológicos sin vendedores intermediarios, lo que asegura que se pueda retribuir al productor el esfuerzo dedicado al cultivo, o elaboración y permita la conservación de los recursos naturales

Por otro lado, los Supermercados e Hipermercados siguen creciendo rápidamente a lo largo del país, expandiendo de este modo la tendencia por los productos saludables. Cabe

²⁵ Automóviles, departamentos, maquinarias, etc.

mencionar que estas cadenas ofrecen al consumidor una cartera más amplia de opciones saldables, en comparación con tiendas más pequeñas (Euromonitor, 2015a).

Por último, según Euromonitor las preferencias de consumo de bebidas presento un crecimiento moderado debido que las bebidas carbonatadas, que representan el 48% del total de volumen de ventas, ya ha alcanzado un nivel alto de madurez. Sin embargo, existe dinamismo en las otras categorías, siendo la opción del té listo para tomar la más alentadora; con un crecimiento de 15.9% en el 2014 con respecto al año previo.

Ambiental

El Perú se encuentra entre los diez países más vulnerables ante eventos climáticos junto a países como Honduras, Bangladesh y Venezuela (Rooks, 2003). Esta vulnerabilidad está asociada a la alta dependencia a sectores primarios sensibles al cambio climático, tales como el agrícola y el pesquero, así como al bajo nivel institucional, que dificulta la planificación y ejecución de acciones de adaptación concretas.

Los efectos del cambio climático podrían ser incluso superiores ya que estos se potenciarían al involucrarse otros mecanismos que afectan negativamente el crecimiento; como la pérdida de disponibilidad de recursos hídricos (para consumo humano y generación energética) debido al retroceso glaciar, la pérdida de productividad primaria agrícola y pesquera producto del aumento de la temperatura del mar, la pérdida de biodiversidad, y efectos sobre la salud humana.

Dentro de los principales impactos que tiene el cambio climático sobre la agricultura peruana se pueden resumir en lo siguiente: Impacto negativo en el desarrollo vegetativo, rendimiento y sanidad de cultivos; principalmente por el desarrollo de plagas en condiciones de sequía (región andina) y enfermedades en condiciones lluviosas. Reducción de la rentabilidad de los cultivos por el aumento de los costos de producción asociados a los insecticidas; inundaciones o daños en la infraestructura de riego. Se incrementa el factor de riesgo para la salud de agricultores y consumidores (Vargas, 2009).

Asimismo, otra evidencia de la gran vulnerabilidad ante variaciones climáticas drásticas en el Perú, son las pérdidas económicas que implican fenómenos como el Niño. El cual tiene un efecto significativo en la industria nacional, ya que, la incertidumbre de un devastador fenómeno del niño conlleva a elevar los precios de materias primas y por consiguiente los precios de producción. Si bien las empresas trasladan este impacto al precio final; los más afectados son los consumidores finales que generan una desaceleración del consumo y efectos negativos en la economía nacional.

Por último, el efecto del fenómeno del niño en el departamento de Lima genera altas temperaturas gracias al calentamiento del mar; haciendo que los niveles de calor aumenten dos grados por encima de lo normal y alargando la temporada de verano esto representa una oportunidad para los productos estacionales como las bebidas frías y los helados, ya que, la temporada en donde concentran la mayoría de sus ventas se extiende.



ANEXO C: MATRIZ EFE

Tabla C1: Factores externos claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES	ENTORNO	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR SOPEADO
OPORTUNIDADES		Ponderación	Nota	P x N
ley que promueve el consumo de alimentos saludables	Político	0.08	2	0.16
Crecimiento del PBI a 4.5% al 2018	Económico	0.09	3	0.27
Aumento del consumo de bebidas saludables en el Perú	Social	0.15	4	0.6
Expansión de Supermercados e hipermercados	Social	0.12	4	0.48
Incremento de Bioferias	Social	0.07	1	0.07
Aumento de la temperatura en Lima debido al fenómeno del niño	Ambiental	0.09	3	0.27
AMENAZAS				
Incertidumbre por el cambio y no continuidad de políticas publicas	Político	0.08	2	0.16
Perú se encuentra entre los 10 países más vulnerables ante cambios climáticos	Ambiental	0.09	2	0.18
Rigurosos requisitos para entrar a supermercados	Social	0.10	3	0.3
Desconocimiento de los beneficios del airampo	Social	0.13	4	0.52
Total		1.00		3.01

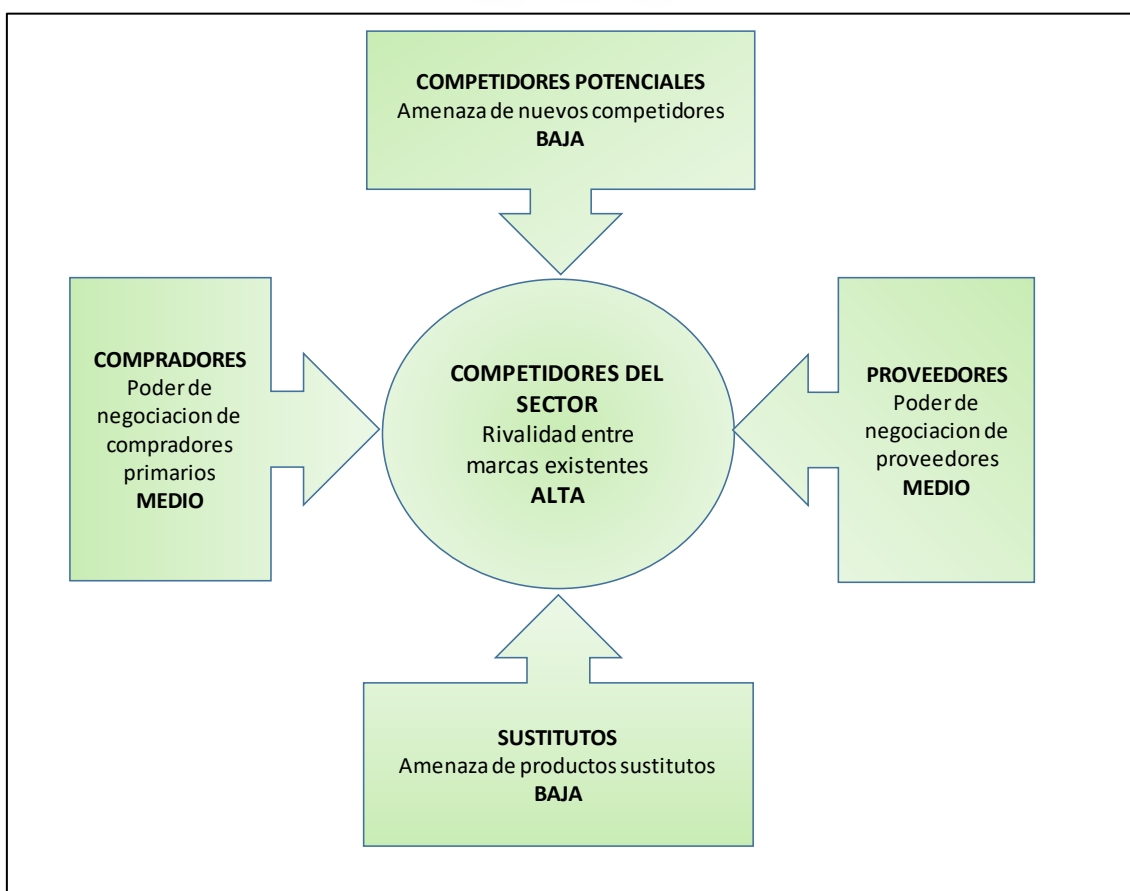
A partir del análisis de los factores más importantes en el macroentorno, se elaboró la matriz EFE con la finalidad de establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas. De esta manera, se pondero el peso relativo de los factores externos con la respuesta y desenvolvimiento de Millenium. Es así que se obtuvo como resultado un promedio ponderado de 3.01, el cual se encuentra por encima del puntaje mínimo aceptable (2.5). Asimismo, la oportunidad más importante y a la cual deben estar enfocadas las estrategias de Millenium es “El aumento del consumo de bebidas saludables en el Perú”. Por otro lado, la amenaza más significativa del sector es que los consumidores desconocen de los beneficios del airampo

ANEXO D: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Según Michael Porter, el análisis del microentorno consiste en identificar los factores que influyen en el funcionamiento de la organización. Dicho enfoque permite que se pueda conocer los elementos que hacen que el desarrollo de la empresa sea fácil o complicado.

Otro nombre con el que se conoce a esta herramienta es “cinco fuerzas de Porter” y su aplicación en el plan de negocio buscará promover la competitividad del negocio mediante un análisis detallado de los siguientes factores: Barreras de entradas, proveedores, competidores, sustitutos y clientes:

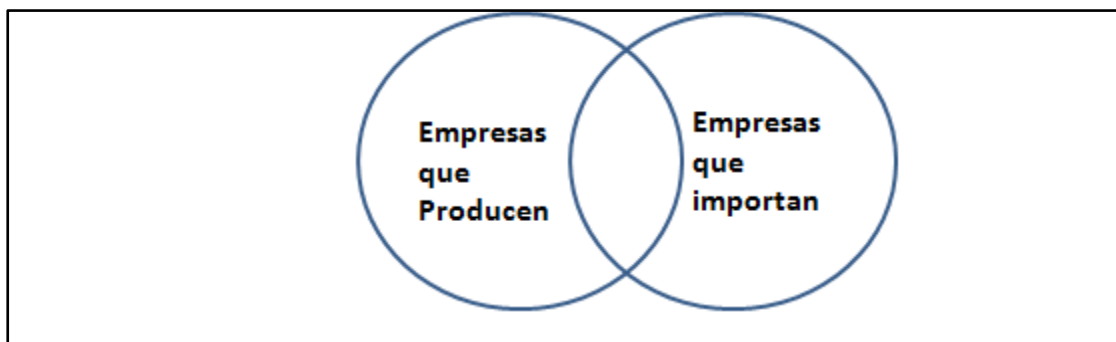
Figura D1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Rivalidad entre competidores actuales: ALTA

Existen dos tipos de competidores en la industria de bebidas de té. Por un lado, existen las empresas que mantienen una inversión fija y constante, a través de la operatividad de una planta de producción; y por otro lado están las empresas que importan directamente bebidas en base a té y luego las comercializan.

Figura D2: Tipos de competidores



En el caso de las empresas que producen y comercializan localmente, presentan un mecanismo favorable que les permite diluir sus costos fijos unitarios a medida que disminuyen en lo más mínimo su capacidad ociosa. Una acción como esta les permite tener un mejor manejo del margen por producto, con lo cual su capacidad para reaccionar ante variaciones de precio que exija el mercado es mayor. Más aun, la eficiencia en costos por producto permite una mayor contribución a la utilidad que se refleja en un incremento de la rentabilidad y valor de la empresa. En este grupo de empresas nos encontramos con marcas conocidas como son Free Tea, Beberash, Lipton y Hornimans, marcas bien posicionadas en la mente del consumidor y que cuentan con una estructura sólida de distribución, de modo que lleguen a más canales.

En base a lo anterior, tener el soporte de una buena capacidad de abastecimiento permite llegar más rápido al mercado y cubrir los diferentes canales y rutas que llegan al consumidor final. Actualmente, una marca que está aprovechando esta situación es Free Tea, quien cuenta con el respaldo de AJEGROUP y posee una buena aceptación principalmente en el canal tradicional.

Por otro lado, están las marcas importadas, como es el caso de la bebida Arizona, entre otras. Estas presentaciones ingresan al mercado con un precio relativamente alto al promedio del mercado, y no realizan estrategias de publicidad lo suficientemente agresivas para llegar a más canales, pero si se ubican en los principales canales de distribución siendo una opción más de compra para el consumidor final.

Frente a este escenario agresivo, Millenium cuenta con dos herramientas favorables que conllevará a su posicionamiento rápido en el mercado: Por un lado, el incremento del mercado de bebidas de té, en donde más personas se están inclinando por esta opción, y por otro lado la propuesta de valor que ofrece Millenium en donde se diferencia de las demás marcas existentes, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio competitivo.

Amenaza de competidores potenciales: BAJA

En este punto se analizará cuán fácil o complicado es para cualquier empresa entrar a competir en el mercado de té bebible, a través de un mapeo de los principales factores que podrían estar usando las empresas/marcas que actualmente compiten en el mercado para crear una ventaja competitiva.

Las barreras de entrada por el lado de la inversión, tecnología y legislación dependen mucho de la forma de inserción de la empresa al mercado. Como ya se mencionó antes, para que una nueva marca entrar al mercado tiene dos caminos: Por un lado, establecer una planta de procesamiento local, el cual conlleva a altos costos de inversión fija, además de poseer una estructura establecida de distribución para llegar a los diferentes canales, y por otro lado importar el producto a un precio relativamente alto según el mercado. Estos dos caminos hacen difícil la entrada de nuevos productos al mercado. Esto se puede ver reflejado, en que desde el 2010, fecha en que se inició la expansión de los mercados de bebidas de Té, solo ingresaron 7 marcas, siendo el restante marcas importadas.

Amenaza de productos sustitutos

Para analizar los productos sustitutos debemos primeramente mencionar los tipos de productos que actualmente existen en el mercado y que influyen altamente en la decisión de compra de las personas al momento de elegir una bebida natural y refrescante:

- Aguas minerales (San Luis, San mateo, etc.)
- Aguas con saborizante (Free Life, Aquarius, etc.)
- Jugos Naturales
- Bebidas frutales

La presencia de estos productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar por un producto debido a que, si elevamos el precio demasiado por nuestro producto, la sensibilidad de cambio a los productos sustitutos es más alta.

A pesar de que los productos sustitutos mencionados ya se encuentran posicionados en el mercado, el público objetivo al cual apunta Millenium, son personas que buscan una opción saludable en el mercado, cuyo driver de compra son el sabor y los beneficios esperados que le brinda el producto.

El análisis de la amenaza de ingreso de otros productos sustitutos a la industria nos permite formular estrategias destinadas a impedir este ingreso o que nos permitan competir con ellas.

- Aumentar la calidad de los productos.

- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.

Poder de negociación de los proveedores: MEDIO

Los proveedores de insumos perecibles como no perecibles, son unos Stakeholders claves para Millenium, por un lado, porque son los encargados de abastecernos de los insumos necesarios para la elaboración del producto, y por otro lado por política de la empresa, se trabajará de la mano con dichos proveedores de modo que se pueda llegar a generar un valor compartido para ambas partes.

En un inicio se contará con un único proveedor de insumos perecibles, incurriendo a un alto riesgo. Para mitigar este mismo, se tendrá mapeado una lista de posibles proveedores, de modo que el flujo de abastecimiento de materia prima no se detenga.

Poder de negociación de los clientes: MEDIO

En este punto hay que especificar que nuestros clientes primarios son las cadenas de supermercados, quienes servirán como vitrina para los consumidores finales.

En este escenario, el poder de negociación con las cadenas en media, pues si bien el periodo de pago de las cadenas a nuevos proveedores es de 60 días (ocasionando que nuestro ciclo operativo se alargue) además de exigir rigurosos requisitos para poder ingresar a sus tiendas, Millenium cuenta con una propuesta de valor innovadora y diferenciada de las demás marcas, además de ofrecer un porcentaje de rentabilidad competitivo en comparación con otras marcas.

ANEXO E: ANÁLISIS DEL MERCADO DE TÉ RTD

Según Euromonitor, la participación del mercado de Té listos para tomar (Off-Trade RTD Tea) a nivel nacional estuvo representado de la siguiente manera los últimos años:

Figura E1: Participación de mercado de Té listos tomar

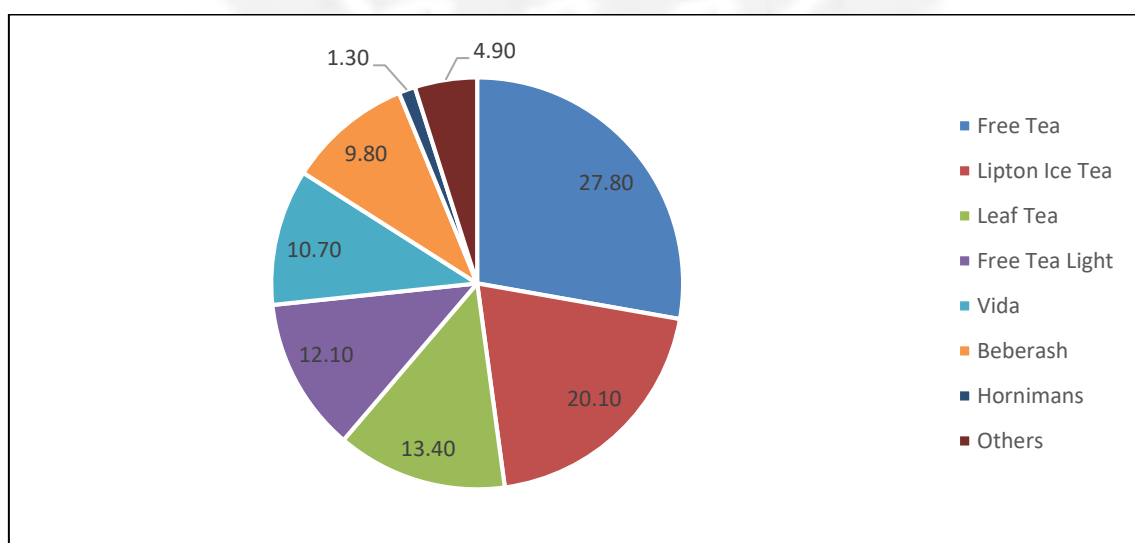
LBN Brand Shares of Off-trade RTD Tea: % Volume 2011-2014					
% off-trade volume Brand		2011	2012	2013	2014
Free Tea	Ajeper SA	38.60	35.10	28.30	27.80
Lipton Ice Tea	Pepsi-Cola Panamericana Perú SRL	25.80	22.50	20.20	20.10
Leaf Tea	Gloria SA, Grupo	-	9.20	13.80	13.40
Free Tea Light	Ajeper SA	13.80	12.90	12.70	12.10
Vida	Embotelladora Don Jorge SA	-	4.50	11.00	10.70
Beberash	La Cosecha Peruana SAC	19.10	12.30	9.30	9.80
Hornimans	P&D Andina Alimentos SA	-	1.40	1.30	1.30
Others	-	2.70	2.20	3.40	4.90
Total	-	100.00	100.00	100.00	100.00

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

RTD Tea in Perú (Euromonitor, 2015)

A raíz de esto se puede apreciar que la mayor participación de mercado la posee Ajeper S.A. con sus bebidas Free Tea y Free Tea Light. Esta mayor porción del volumen vendido, en comparación con las demás marcas de té, se debe principalmente a su amplia red de distribución a nivel nacional y al precio competitivo que manejan. Sin embargo, esta participación de mercado tiene una tendencia decreciente en los últimos años debido a la entrada de nuevos participantes al mercado nacional en el 2012 como Leaf Tea, Vida, Hornimans entre otras. Es por estos factores que el mercado al 2014 se distribuye de la siguiente manera:

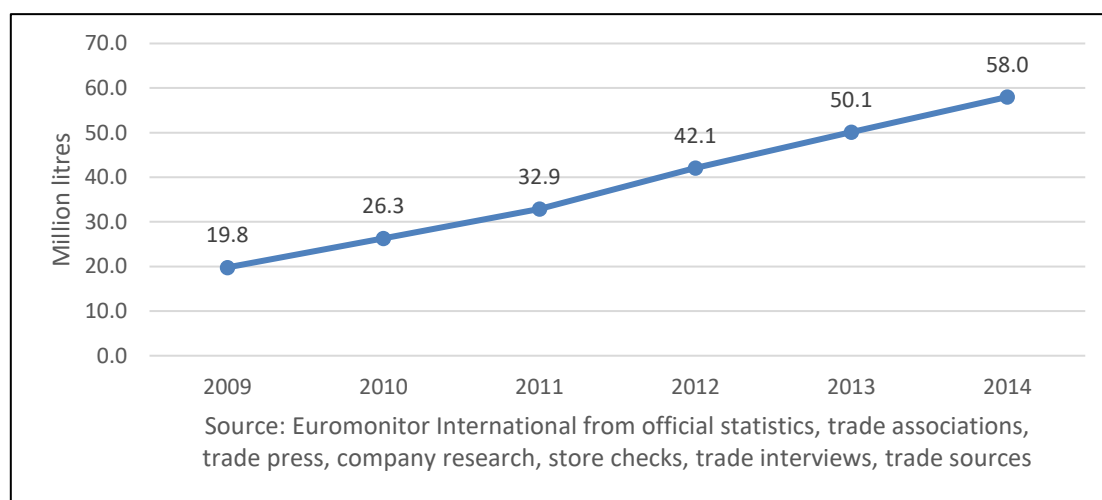
Figura E2: Participación de mercado de Té



RTD Tea in Perú (Euromonitor, 2015)

Otro factor importante que podemos resaltar dentro del mercado de té RTD es el crecimiento en litros desde el 2009, como se aprecia en el siguiente cuadro.

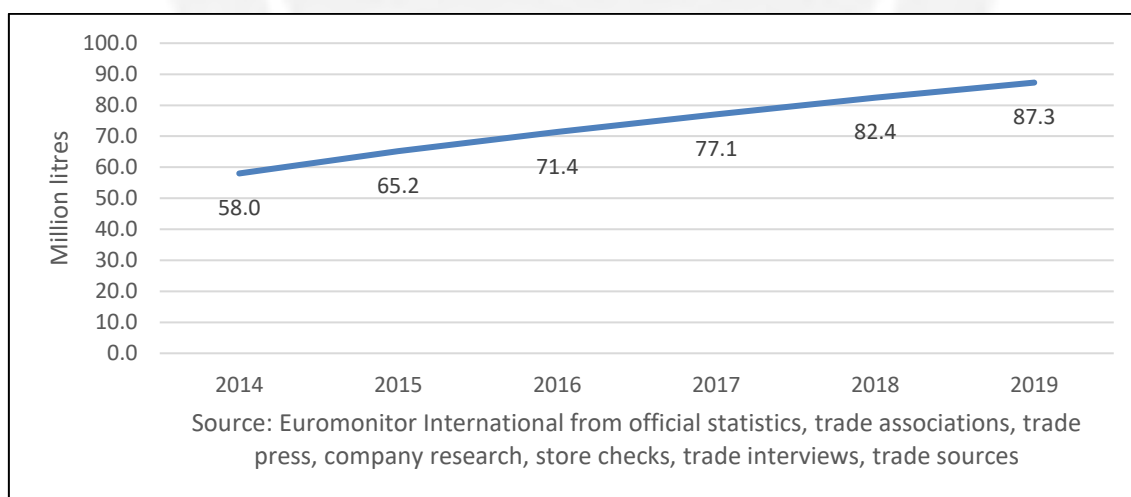
Figura E3: Ventas en litros de RTD Té



RTD Tea in Perú (Euromonitor, 2015)

Como podemos apreciar en el 2009 se consumían aproximadamente 20 millones de litros al año, sin embargo, para el 2014 alcanzó un máximo de 58 millones de litros, es decir, un crecimiento de 193%. Asimismo, según proyecciones de Euromonitor, esta tendencia continuará creciendo porque se considera que es una bebida más sana y que está atrayendo a los consumidores cada vez más en busca de alternativas mucho más saludable.

Figura E4: Proyección de ventas de RTD Té 2014-2019



RTD Tea in Perú (Euromonitor, 2015)

Se proyecta que para el 2019 se llegaría a consumir aproximadamente 87 millones de litros de té listo para tomar, es decir un crecimiento del 51% con respecto al 2014. Esto demuestra que, para los próximos años, se prevé un crecimiento constante pero más moderado. Según Euromonitor, esta desaceleración del crecimiento se explica porque la categoría de té RTD

desarrolló su importante crecimiento del 2009 al 2014 porque era nuevo y creció a pasos acelerados gracias a su novedad. Por otro lado, una amenaza potencial para el crecimiento de esta categoría sería una recesión económica repentina e inesperada, ya que cualquier disminución de la economía y el cambio en la estabilidad podrían llevar a los consumidores a controlar el gasto por el consumo personal, lo cual afectaría el crecimiento de la categoría.



ANEXO F: BENEFICIOS A MODO DE PROPUESTA DE VALOR DE LA COMPETENCIA

El presente cuadro muestra un estudio de beneficios de los principales competidores de Millenium en el mercado. El criterio para seleccionar a las marcas competidoras está basada en la participación de mercado de cada una en el segmento de té.

Tabla F1: Beneficios de los principales competidores

Beneficios	FREE TEA	LIPTON ICED TEA	BEBERASH	MILLENIUM
<u>Beneficio Funcional:</u> Vinculado a las necesidades básicas que el producto satisface en el consumidor. Suele relacionarse con necesidades fisiológicas.	- Bebida de Té RTD que satisface la necesidad de hidratarse	- Bebida de Té RTD que satisface la necesidad de hidratarse	- Bebida de Té RTD que satisface la necesidad de hidratarse	- Bebida de Té RTD que satisface la necesidad de hidratarse
<u>Beneficio Emocional:</u> Vinculado al sentimiento que genera la utilización del producto para el cliente	-Otorga la sensación de llevar un estilo de vida saludable a través del consumo de una bebida de té con sabor a limón y antioxidantes	-Sensación de tener un estilo de vida saludable a través del consumo de una bebida de té sana para el organismo	- Sensación de tener un estilo de vida saludable - No posee preservantes ni compuestos químicos que afecten la salud	-Otorga la sensación de llevar un estilo de vida saludable a través del consumo de una bebida de té con insumo de llevar andinas. -Brinda sensación de bienestar debido a que es rica en antioxidantes. -Brinda tranquilidad y seguridad en los consumidores, debido a que no contiene preservantes ni compuestos químicos que afecten la salud. No utiliza azúcar procesada
<u>Beneficio Auto-Expresivo:</u> Vinculado a cómo se percibe el consumidor después de utilizar el producto	- El consumidor de Free Tea se percibe como una persona joven con libertad de escoger una bebida diferente a las tradicionales (gaseosas)	- El consumidor de lipton iced tea se percibe así mismo como una persona exigente y cool en su día a día	- El consumidor de Beberash se percibe como una persona preocupada por su salud, apariencia y estilo de vida.	- Se percibe como una persona preocupada por su salud y encuentra en Millenium su principal aliado para sobrellevar un vida agitada.

ANEXO G: OBSERVACION ACTIVA DE COMPETIDORES

El presente anexo tiene por objetivo describir la situación actual del mercado de té y de los principales competidores que en él se desempeñan. Considerando ello, se realizaron las siguientes tablas y figuras sobre la composición de las bebidas RTD por marca, precios, canal de venta y visibilidad en puntos de venta.

Tabla G1: Comparación de la composición de las bebidas RTD

TIPO	FREE TEA	LIPTON ICED TEA	BEBERASH	MILLENIUM
Composición	-Agua tratada -Jarabe de azúcar -Extracto natural de té -Saborizante limón idéntico al natural -Colorante	-Agua -Ácido Cítrico -Extracto de té verde -Extracto natural jugo de limón -Saborizante limón idéntico al natural -Vitamina C	-Agua -Infusión de hojas de té verde -ácido ascórbico -Edulcorante sucralosa marca Splenda	-Agua osmotizada -Stevia -Extracto de té verde -Infusión de hojas de Airampo y Manzanilla
Precio promedio	S/. 2.20	S/. 2.50	S/. 4.90	S/. 4.90
Canal de venta	- Canal Moderno - Canal Tradicional	- Canal Moderno	- Canal Moderno	- Canal Moderno

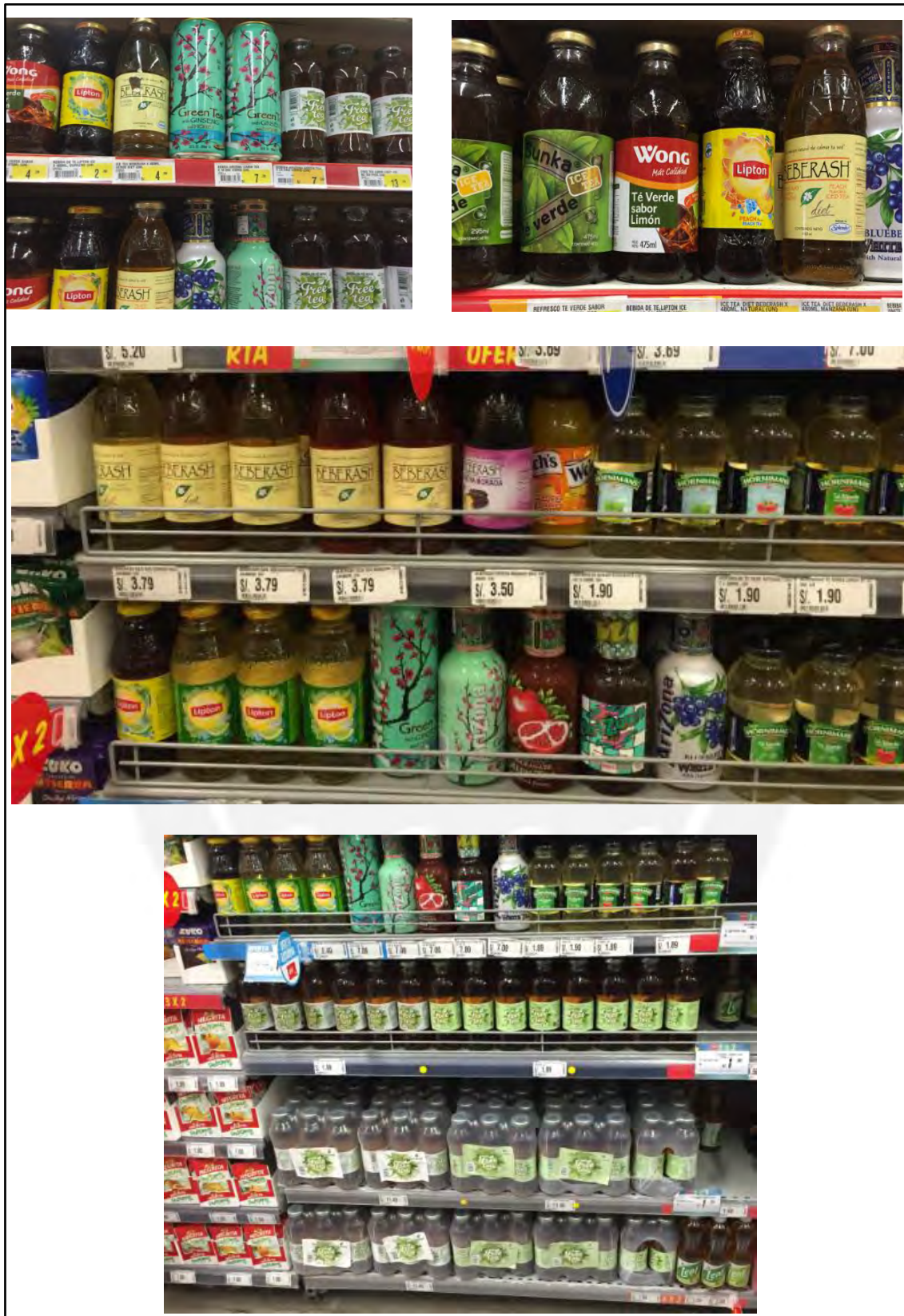
Tabla G2: Precio unitario de bebidas

Punto de Venta	FREE TEA	HORNIMAS	BEBERASH	LIPTON	SUNKA
PLAZA VEA	S/. 1.99	S/. 1.90	S/. 4.99	S/. 2.40	S/. 4.90
WONG	S/. 2.25	S/. 2.00	S/. 4.99	S/. 2.50	S/. 4.99
VIVANDA	S/. 1.99	S/. 1.90	S/. 4.90	S/. 2.40	S/. 4.90
METRO	S/. 2.20	S/. 1.99	S/. 4.80	S/. 2.50	S/. 4.80
TOTTUS	S/. 2.20	S/. 1.99	S/. 4.80	S/. 2.50	S/. 4.80

Figura G1: Etiquetas de los principales competidores



Figura G2: Visibilidad en gondolas (competidores)



ANEXO H: ENCUESTA EXPLORATORIA

Figura H1: Ficha técnica de la encuesta exploratoria

Tipo de investigación	Estudio cuantitativo-encuesta de opinión.
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante entrevista on-line a personas de 20 a 34 años del NSE A y B, zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Descripción	Aplicación de preguntas en sondeo de opinión a conocidos y personas en general que se encuentren activamente en los diferentes medios virtuales. El propósito de la investigación consistió en estudiar las tendencias y
Marco muestral	Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia el censo 2007 del INEI.
Tamaño de muestra, margen de error y nivel de confianza	200 personas encuestadas. Margen de error de $\pm 6\%$ con un nivel de confianza del 90%, asumiendo 50%-50% de heterogeneidad, en el supuesto de muestreo aleatorio simple.
Procedimiento de muestreo	Probabilística y polietápica por distritos de la zona 6 y 7 de APEIM y se aplicaron cuotas de sexo y edad para la selección de informantes.
Fechas de aplicación	5 al 9 de Octubre del 2015

Figura H2: Encuesta exploratoria - Sección 1 de 5

Sección 1 de 5

Tea Market Research

Somos estudiantes de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación de mercado para conocer sus preferencias en relación al consumo de bebidas listas para tomar elaboradas principalmente con té.

Esta encuesta tomará aproximadamente 5 minutos.

Edad :

Sexo :

Distrito :

¿Usted consume té regularmente?

(Filtro) - Si marcó "NO" continua en Tea Market research 2

Figura H3: Encuesta exploratoria - Sección 2 de 5

Sección 2 de 5

Tea market research

¿Mediante que formato suele consumir té mayormente?

- Té listo para tomar (Botella)
- Filtrante
- Polvo
- Otro

¿Que beneficios encuentra usted al momento de consumir té?

Seleccione la opción mas valorada para usted

- Ayuda a combatir la ansiedad de comer
- Puede reducir los niveles de la hormona del estrés
- Propiedades rejuvenecedoras
- Ayuda a combatir problemas de salud
- Rico en antioxidantes
- Otro

(Filtro) - Si marcó “Filtrante, polvo u otro”
continua en Tea Market research 3

Si marco “Listo para tomar” continua en Tea
Market research 1

Figura H4: Encuesta exploratoria - Sección 3 de 5

PREGUNTAS RESPUESTAS 200

Sección 3 de 5

TEA MARKET RESEARCH 1

¿Que variedad de té escoge al momento de comprar una bebida lista para tomar?

¿Que marca por lo general consume?

¿Que beneficios adicionales le gustaría encontrar en una bebida de té lista para tomar?

¿Que aspectos le parecen importantes al momento de comprar un té listo para tomar?

¿Cuántas botellas compra a la semana aproximadamente?

¿En que envase prefiere tomar té listo para beber?

¿Donde suele comprar té listo para tomar?

¿Si no encontrara té listo para tomar, que otra bebida escogería?

¿Consume plantas/hierbas andinas en beneficio de su salud?

¿Estaría dispuesto a consumir una bebida lista para tomar, elaborado en base a té y hierbas andinas, el cual sea beneficioso para su salud?

Figura H4: Encuesta exploratoria - Sección 4 y 5 de 5

Sección 4 de 5

TEA MARKET RESEARCH 2

¿Por cual de estas razones no consume té regularmente?

¿Estaría dispuesto a consumir una bebida lista para tomar, elaborado en base a té y hierbas andinas, el cual sea beneficioso para su salud?

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección

Sección 5 de 5

TEA MARKET RESEARCH 3

¿Por cual de estas razones no consume té listo para tomar?

¿Estaría dispuesto a consumir una bebida lista para tomar, elaborado en base a té y hierbas andinas, el cual sea beneficioso para su salud?

ANEXO I: METODOLOGÍA DE SEGMENTACIÓN PARA LA ENCUESTA EXPLORATORIA

Para determinar el alcance del segmento, se requiere identificar el universo total de personas que cumplen con los requisitos estándares del universo:

- Género: Varones y mujeres
- Edad: De 20 a 34 años de edad
- Nivel Socioeconómico: A y B
- Geográfico: Personas residentes en distritos de Lima zona 6 y 7: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Pueblo libre, San Miguel, Magdalena, Lince y Jesús María.

Cabe resaltar que se han delimitado esas características, debido a que, a nivel exploratorio, en los principales supermercados de esas zonas, hay mayor exhibición de bebidas en base a té en comparación con los demás distritos de Lima, en donde la presencia de estas bebidas es muy reducida (ver Anexo A).

En base a lo anterior se ha recolectado información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de donde se obtiene la cantidad de población cuyo rango de edad se encuentra entre los 20 y 34 años de los distritos antes mencionados:

Tabla I1: Población por rango de edad

PERÚ	20 - 24	25 - 29	30 - 34	Sum Target
JESUS MARIA	5,694	5,368	5,378	16,440
LA MOLINA	15,074	13,032	13,001	41,107
LINCE	3,929	3,885	3,847	11,661
MAGDALENA DEL MAR	4,156	3,999	4,303	12,458
MAGDALENA VIEJA	5,893	5,433	5,556	16,882
MIRAFLORES	5,699	6,154	6,662	18,515
SAN BORJA	8,894	8,375	8,646	25,915
SAN ISIDRO	3,562	3,615	3,708	10,885
SAN MIGUEL	10,998	10,472	10,629	32,099
SANTIAGO DE SURCO	27,340	25,292	26,728	79,360
			TOTAL	265,322

Fuente: INEI (2015)

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Así pues, se observa un total de 265,322 personas que cumplen con los requisitos estándar del segmento potencial. No obstante, dentro de esta muestra existen dos grupos de personas: los que consumen té y los que no.

El siguiente paso es determinar una muestra representativa respecto al universo del segmento (265,322 personas). Para ello, se recurrió a usar una fórmula estadística que permite calcular el tamaño de la muestra poblacional:

$$n = Z^2 p q / [e^2]$$

Es importante notar que, al estar frente a un universo mayor de 100,000 personas, se recurre a una “fórmula de población infinita” debido a que permite obtener una cantidad muestral representativas del mercado. En base a ello, luego de aplicar la fórmula y considerando un grado de confianza de 90% y un error de muestreo de +- 6%, se obtiene como resultado 188.

Tabla I2: Cantidad muestral representativa del mercado

DATOS	
N	265,322
Z	1.645
Confianza	90%
P	0.5
Q	0.5
E	6%
N°	187.918403
N´	187.919107

Esto significa que se deben encuestar como mínimo a 188 personas para reflejar las condiciones normales del mercado potencial. Sin embargo, para optimizar el proceso de recolección de datos se procedió a encuestar a 200 personas.

Ahora bien, después de obtener el número de la muestra, se procedió a ponderar el total de encuestas con el porcentaje de personas por distrito (Lima 6 y 7) que cumplen con nuestra segmentación. En base a ello, se obtuvo lo siguiente:

Tabla I3: Cantidad de encuestas ponderada por distrito

PERÚ	Sum Target	%	Encuestas
JESUS MARIA	16,440	6%	12
LA MOLINA	41,107	15%	31
LINCE	11,661	4%	9
MAGDALENA DEL MAR	12,458	5%	9

MAGDALENA VIEJA	16,882	6%	13
MIRAFLORES	18,515	7%	14
SAN BORJA	25,915	10%	20
SAN ISIDRO	10,885	4%	8
SAN MIGUEL	32,099	12%	24
SANTIAGO DE SURCO	79,360	30%	60
	265,322	100%	200

Esto quiere decir, por ejemplo, que el 30% de la población potencial habita en el distrito de Santiago de Surco. Por lo tanto, se considera el peso de 30% y se multiplica por el total de la muestra. Ello permite conocer el número de encuestas (60) que deberían realizarse en el distrito de Santiago de Surco.



ANEXO J: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS

Entrevista a Personal de Cencosud

- 1. Somos una empresa nueva que desea incursionar en el rubro de las bebidas de té listo para tomar, en donde competiremos directamente con marcas reconocidas como Beberash, Free Tea y Lipton. Según tu experiencia ¿Por qué crees que muchas marcas optan por tener una presencia sólida en el canal moderno y qué tan beneficiosos crees que sea para una marca nueva?**

En el tema de la presencia sólida en el canal moderno, es básicamente eso, presencia. El canal moderno es un canal de mucha visibilidad, la gente espera siempre encontrarlo ahí, entonces, sí o sí tienes que estar. No puedes dejar de estar en canal moderno. Segundo, lo beneficioso que puede ser esto para una marca nueva, es que el canal moderno, a diferencia del canal tradicional como bodegas y mercados, es que el canal moderno normalmente ya tiene pagados, por ejemplo, espacios en televisión, espacios en vía pública, o tiene encartes que llegan a lo masivo de todo el país o de todas las ciudades. Entonces es beneficioso porque tienes ahí una visibilidad del producto mucho más rápida que en canal tradicional.

- 2. ¿Qué apartados se estipulan en el contrato que se firmaría con las cadenas para el ingreso de nuestro producto?**

En el caso de Cencosud los acuerdos comerciales que firmamos son anuales. Dentro de los acuerdos comerciales ya firmamos con la cadena los espacios que ellos nos ceden o nos van a dar a lo largo del año, eso lo ves directamente con el comprador de la categoría y dentro del acuerdo comercial, también está estipulado, por ejemplo, el rebate que se lo das a la cadena mensualmente. Hay cadenas que tienen un *rebate* de, por ejemplo, 6% anual, o sea sobre toda la venta que hacen anualmente, se les paga un 6% adicional u 8% en el caso de Cencosud con Nestlé. Adicionalmente, puedes también generar rebates puntuales; por ejemplo: por venta de un SKU específico, o puede ser por una venta puntual que tú quieras, también puedes ofrecerle o negociar con el comprador un rebate puntualmente por algo.

- 3. ¿Bajo qué criterios, las cadenas realizan pequeños ajustes de precios/promociones sobre el precio de venta sugerido que lanzamos nosotros?**

Normalmente las cadenas, si tú negocias bien con el comprado, pueden colocar el precio sugerido que tú deseas, el precio que tú crees que está valorizado tu producto. Las cadenas, en realidad, ajustan los precios y las promociones, de acuerdo a la categoría, a cómo el comprador tiene el resto de productos que son tu competencia. Y otro punto es también, qué tanta inversión vas a colocar tú o qué tanta inversión colocaría la cadena para bajarle el precio al producto, porque finalmente, ese porcentaje que le vas a dar al producto, para que esté a menor precio, lo puedes absorber tú, y lo puede absorber la cadena también. Depende también por qué entrarías a una promoción, porque estás con un producto nuevo, como es tu caso, o porque el producto se está quedando y quieres liquidarlo porque ingresas otro nuevo sabor, por así decir.

4. ¿Qué opciones/canales nos brinda la cadena para poder promocionar/comunicar los beneficios de mi producto? (Se ha realizado un plan de actividades promocionales para el primer año del producto que incluye desde actividades de pre-lanzamiento, activaciones en cada punto de venta, y actividades post venta. ¿Para todo esto se debe realizar coordinaciones con el supermercado? ¿Es un presupuesto aparte o está incluido en el contrato?)

En el caso de Cencosud, ellos tienen tres tipos de canal promocional. El primero es el encarte, que es lo que nos llega a todos a la casa probablemente, o lo que reparten a nivel masivo, el segundo es lo mismo que el encarte, pero está publicado en las mismas góndolas de venta y el tercero es internos o fechas exclusivas o estacionales por las que podría entrar el producto. Hay unos que se llaman internos, que no salen en el encarte, pero sí están en la cadena y eso mientras tú te paseas por las góndolas, encuentras la promoción o el descuento.

Y, además de eso, puedes conseguir también que la publicidad entre por la televisión, pero es un poco más difícil entrar a esos tipos de canales de promoción, pero sí se puede hacer.

¿Estos planes tienen un presupuesto aparte o está estipulado dentro del contrato?

No, todo lo que es encartes es inversión que tú haces, eso no está considerado dentro del acuerdo comercial. Lo que tú puedes poner en el acuerdo comercial son las actividades que tú piensas o planeas hacer durante el año, pero ellos no van a pagar un encarte, por ejemplo, o lo podrían pagar, pero tú un porcentaje y ellos otro porcentaje, y si ellos deciden pagar todo el porcentaje del encarte es porque realmente están desesperados en mover la mercadería o porque simplemente no salió, no se vendió o equis motivos.

Ahora con el tema de las actividades de pre lanzamiento, activaciones en el punto de venta y activaciones sí se tiene que hacer coordinación con el supermercado. Por ejemplo, en Cencosud hay un área que se llama “Administración de espacios”, entonces ellos son cuatro personas, por ejemplo, en el área, se encargan de coordinar todos los elementos y/o publicidades que se hagan en el punto de venta. Ya vienen a ser por ejemplo: jala vistas, laterales, islas, muebles de pie, entre otros elementos publicitarios que tú te imagines que pueden haber en el punto de venta, las imágenes que están en el piso, los arcos, las cabeceras revestidas todo el tipo de publicidad que tú quieras hacer en el punto de venta tiene que ser siempre previamente coordinado con el área de Administración de espacios y con el comprador, porque el comprador finalmente, es el que te tiene que dar el go, para que tú lo hagas.

5. Nuestro Público objetivo se encuentra en la Zona 7 según APEIM. ¿Se puede negociar con el supermercado, ingresar solo a los puntos de venta que se encuentren en estas zonas?

En realidad, sí, lo que tú haces es primero presentarle tu producto al comprador. Tú de hecho le presentas cuál es tu target, cuál va a ser tu precio sugerido, todos los insights del producto, de hecho, tú se los tienes que presentar al comprador, y en ese momento tú le dices que

por ejemplo tu producto está destinado o está hecho para que la gente de dicho sector lo consuma, entonces el comprador te dice si está de acuerdo o no está de acuerdo. En el caso de Cencosud, toda la cadena está clasterizada, entonces al momento que tú haces la negociación y el comprador te dice ya, para poder entrar a la tienda o a la cadena, los de RC, que es de donde sale toda la mercadería a todas las tiendas, únicamente entregarán la mercadería por ejemplo al cluster B o del cluster C, otra tienda no lo va a poder hacer porque no lo tienen dentro de sus SKO activos o de sus códigos activos.

6. ¿Cuál es el proceso de colocación de órdenes de compra que realizan los supermercados? ¿Hay fechas establecidas para la entrega de mercancías?

En el caso de órdenes de compra Cencosud y Nestlé trabajan con Zen, me parece que hay diferentes portales porque me parece que Supesa trabaja con Edi. Cencosud trabaja con Zen, y las órdenes de compra caen diarias, de hecho, en el caso de nosotros siempre le metemos un poco de suma a las órdenes de compra y siempre estamos en comunicación con los compradores, con los gestores de abastecimiento, que son los que te generan la orden de compra en Cencosud porque puede ser que alguna se nos escape a nosotros y obviamente no es la idea que se te escape la venta.

Y en el caso de las fechas establecidas, las órdenes de compra te bajan con una fecha establecida de despacho. Por ejemplo, si hoy 16 te llega una orden de compra y no la pudiste despachar para el 17, o sea para mañana, y recién la puedes despachar para el día 18, NO podrías despacharlo porque en el sistema de Cencosud cuando llega la mercadería a RC, que es el centro de distribución de ellos, le va a decir “tú me has traído mercadería que no ha debido ser despachada hoy día, ha debido ser despachada ayer 17”. Entonces, siempre hay que ser bastante cuidadoso con el tema de las fechas porque se puede hacer el cambio y se puede refrescar esa orden de compra con una nueva fecha, o sea ese no es el problema, se puede gestionar... pero sí hay que tener cuidado con los despachos en a destiempo.

7. ¿El despacho de productos finales se entrega en un solo punto/almacén? ¿O en cada tienda? ¿Dónde quedan sus almacenes?

En el caso de Cencosud, ellos tienen un RC que es el centro de distribución o recepción central (por eso las siglas RC). Tienen uno solo que está en Santa Anita, ahí reciben para Wong y para Metro, porque son dos marcas dentro de la cadena Cencosud. Ellos reciben todo lo de Metro, Wong y ahora Minka que es un nuevo tipo de supermercado que es mayorista y para ellos hay como que un código distinto de despacho y se puede también despachar punto por punto, depende mucho de cómo realices tú la facturación. Lo ideal tendrías que analizarlo tú como empresa, qué te cuesta más a ti despacharlo, si punto por punto o a RC. Si es a RC, tienes que contabilizar por lo menos de cuatro a siete días más o menos, que puede variar en el

despacho de RC a todas las tiendas y si es de punto a punto obviamente tienes un mayor costo de transporte, pero tienes menor riesgo de que la mercadería demore tanto en llegar.

8. ¿Manejan algún stock de seguridad en los productos que comercializan (específicamente de la categoría de bebidas sin alcohol-bebidas de té listo para tomar)? ¿De cuánto tiempo?

Normalmente, en tienda tienen un stock de seguridad que es bien bajo, tal vez no alcanza ni los 10 días o los 15 días y Cencosud normalmente tiene sus almacenes, con nosotros al menos, un promedio de 30 días stock, en algunos productos más, en algunos productos menos, pero ese debería ser el nivel.

Entrevista a personal de Supesa

1. Somos una empresa nueva que desea incursionar en el rubro de las bebidas de té listo para tomar, en donde competiremos directamente con marcas reconocidas como Beberash, Free Tea y Lipton. Según tu experiencia ¿Por qué crees que muchas marcas optan por tener una presencia sólida en el canal moderno y qué tan beneficiosos crees que sea para una marca nueva?

El canal moderno siempre es lo más rentable, el tema con el canal moderno es un tema de posición de marcas, entonces que el cliente vea una marca en un autoservicio, le genera como una **recordación** de marca. Hay un montón de marcas pequeñas que no generan tanto volumen, pero prefieren estar ahí por un tema de exposición.

Ahora, por qué a la cadena le gustaría tener otra marca de té, realmente tendría que tener un beneficio adicional, porque ya tienen tres marcas de tés que te hacen como que las tres económicas, pero están trayendo más marcas que son importadas como “Arizona”, entre otras. Hay varias marcas de té con distintos sabores, beneficios adicionales que los están importando empresas pequeñas o lo están importando directamente de la cadena. Entonces, depende de la estrategia de la marca. Si es que quieren entrar con una estrategia de precios, es ver qué precios tienen estas tres que son las que hacen el volumen, para entrar a un precio menor, o generar un producto con un valor agregado, que no sea tan caro como los importados y que sea a un precio como los económicos, que son té, pero en verdad no tienen casi nada de esencia de té. Entonces es depende de la estrategia que se quiera hacer con el producto, y de esa forma tendrían que buscar entrar a la cadena. Lo que la cadena pide es rentabilidad y un cierto grado de distinción, ya sea por precio o por calidad o valores agregados.

2. ¿Cuáles son los requisitos de producto que exigen las cadenas para comercializar un nuevo producto en sus tiendas?

Primero califican a la empresa como proveedora para calificar a la empresa como proveedora van a la planta, les hacen una especie de inspección de planta para que este pase la

aprobación. Luego de pasar la aprobación, el producto tiene que tener el registro sanitario y una ficha técnica. Es decir, el producto tiene que tener, por un lado, decisión del comprador de necesitar el producto, y, por otro lado, por el área de calidad, revisión de la planta y estándares de calidad mínimos y el registro sanitario.

3. ¿Qué requisitos exigen las cadenas se deban cumplir para que una marca nueva pueda ser considerada como proveedor?

Básicamente lo mismo de la primera pregunta, si es que el comprador ve una posibilidad o un potencial con esa marca, la va a ingresar. Realmente, al comprador de la cadena le llegan miles de muestras diarias, desde el proveedor más pequeño, proveedores de provincia, a proveedores grandes. Entonces hay un sinfín de marcas que quieren entrar a la cadena. Para que el comprador lo acepte tendría que tener un diferencial, ya sea precio, ya sea calidad, o cualquier otro, pero un **diferencial**.

4. ¿Qué apartados se estipulan en el contrato que se firmaría con las cadenas para el ingreso de nuestro producto? (Rebate, fill rate, gastos de ventas, gastos de marketing, etc.)

Lo primero que firmas es un rebate, la categoría de bebidas es aproximadamente entre 10 y 12%, el rebate se paga mensual. De ahí hay un pago por apertura de tiendas, las cadenas tienen entre 5 y 6 aperturas de tiendas anuales, y por apertura de tienda te pueden cobrar entre 15 mil soles o 30 mil soles. De ahí, hay un fill rate mínimo que te piden que es 95%. Si es que no se logra el 95% mensual la cadena tiene la potestad de cobrarte el rebate de las órdenes de compras de no has atendido.

Y, con respecto a los gastos logísticos, como proveedor nuevo si es un proveedor pequeño, la cadena te pide que hagas despacho directo a tienda, con lo que te darían un horario semanal, y tendrías que atender a cada tienda de la cadena, dependiendo de a qué tiendas te clastericen: dependiendo de la estrategia del producto, si es un producto de muy alta calidad a un precio altísimo, solamente te ponen en las tiendas de cláster A que son aproximadamente 18 más 8 Vivanda, entonces la parte logística es súper fuerte, porque tienes que tener la suficiente base para poder atender ya sea una caja a una tienda como 20 cajas.

5. ¿Bajo qué criterios, las cadenas realizan pequeños ajustes de precios/promociones sobre el precio de venta sugerido que lanzamos nosotros?

Las promociones se hacen en coordinación con el proveedor, entonces si el proveedor quiere hacer algún lanzamiento o alguna promoción puntual le dan un descuento adicional que se cobra al terminar la promoción por el sell out. Es decir, si la promoción dura 10 días se ve cuánto ha vendido la cadena en esos 10 días y se multiplica el costo por el descuento que se le da, y se le factura al proveedor. Eso es una coordinación del proveedor con la cadena. Es decir, el ajuste de precios es entre el proveedor y la cadena, tienen que estar de acuerdo. Si el proveedor le puede dar un precio sugerido, pero el precio sugerido tiene que estar alineado con el margen que te pide

la cadena para esa categoría, si es que no está alineado con el margen que te pide la cadena para esa categoría, la cadena va a subir el precio hasta llegar al margen que necesita.

- 6. ¿Qué opciones/canales nos brinda la cadena para poder promocionar/comunicar los beneficios de mi producto? (Se ha realizado un plan de actividades promocionales para el primer año del producto que incluye desde actividades de pre-lanzamiento, activaciones en cada punto de venta, y actividades post venta. ¿Para todo esto se debe realizar coordinaciones con el supermercado? ¿Es un presupuesto aparte o está incluido en el contrato?)**

Los encartes comunes de la cadena están incluidos en el contrato, son los encartes regulares. Hay algunos encartes adicionales que se llaman “Multimarcas” de los cuales hay 4 en el año y un encarte de aniversario, que tienen un costo adicional, porque son encartes en donde la cadena regala departamentos, carros, joyas, etc. Pero el tema de pre-lanzamiento si quieren hacer degustaciones, si quieren poner algún tipo de visibilidad en la cadena, jala vistas, todo es en coordinación con una empresa, que en el caso de Supermercados Peruanos es Koala, la cual les arrienda los espacios y eso es un costo adicional también. Entonces Koala les arrienda y le da una parte al supermercado, pero eso ya son exhibiciones adicionales, o sea: laterales, ventanas, jala vistas, cancheros, se puede hacer todo lo que quieran solo que en coordinación con Koala.

- 7. Nuestro Público objetivo se encuentra en la Zona 7 según APEIM. ¿Se puede negociar con el supermercado, ingresar solo a los puntos de venta que se encuentren en estas zonas?**

Se coordina previamente entre el proveedor y el supermercado a qué clústers quieres entrar, y a qué tamaños de tienda quieres entrar, va alineado de nuevo a la estrategia que tienes con el producto, puede ser que la zona 7 acapare partes de tiendas que están dentro del clúster B y el clúster C o el clúster B y el clúster A de la cadena, la cadena no separa las tiendas por las zonas, sino por una clasterización interna que ellos han hecho con un estudio... entonces, tendrías que ver a cuál clúster te acomodas mejor y en dónde están la mayor cantidad de tiendas de la zona 7 en relación a los clústers. Es netamente coordinación, pero va alineado a la estrategia del producto: si es Premium, de un alto precio, valor agregado, te van a poner en los clústers A en el Vivanda, si es un producto de precio bajo, te van a poner en el clúster C.

- 8. ¿Cuáles son sus políticas de pago (del supermercado) (días de pago)? ¿Es estándar para todas sus compras o varían por categorías de productos?**

Es estándar, empiezas con 90 por los tres primeros meses y de ahí bajas a 60, no es menos de 60.

- 9. ¿Cuál es el proceso de colocación de órdenes de compra que realizan los supermercados? ¿Hay fechas establecidas para la entrega de mercancías?**

Hay fechas establecidas, depende del horario que te den, y adicional tienes que pagar un sistema, que es el sistema Zen, que te cobran S/. 1, 500 donde te llegan tus órdenes de compra. Entonces, te llegan tus órdenes de compra con la fecha de entrega y con tu horario de entrega por

tienda, que son horarios que tienes que cumplir, porque sin llegas 5 minutos después, NO te atienden y te PENALIZAN.

Tú le pagas mensualmente a la empresa por un programa que te lo instalan y ahí te llegan las órdenes de compra, entonces tú tienes ya establecido cuándo te llega y la hora de despacho.

10. ¿El despacho de productos finales se entrega en un solo punto/almacén? ¿O en cada tienda? ¿Dónde quedan sus almacenes?

Es en cada tienda para los proveedores pequeños y para los que recién inician, y de ahí después de un año se podría centralizar, los almacenes quedan en Lurín, pero eso tiene un costo adicional, normalmente es entre 2% y 3% de tu facturación (el despacho).

11. ¿Manejan algún stock de seguridad en los productos que comercializan (específicamente de la categoría de bebidas sin alcohol-bebidas de té listo para tomar)? ¿De cuánto tiempo?

El stock de seguridad lo manejan con los productos de mayor rotación, y los productos de mayor rotación son los productos que están en almacenaje, y que son los productos que despachan a la sede de Lurín... Si es un producto que no te genera tanto volumen de venta, no hay ningún stock de seguridad que maneje la tienda... Es un tema de reposición automática por cada tienda... pero almacenaje y días de stock lo manejan productos de muy alta rotación... son el top mil de toda la cadena.

¿Si esta bebida de té fuera algún día uno de esos top mil cuál sería esa cantidad?

No sé cuáles serían los días de stock en la categoría de bebida, pero creería que no deberían ser más de 20 días de stock.

Entrevista a personal de Cencosud

Somos una empresa nueva que desea incursionar en el rubro de las bebidas de té listo para tomar, en donde competiremos directamente con marcas reconocidas como Beberash, Free Tea y Lipton. Según tu experiencia:

1. ¿Por qué crees que muchas marcas optan por tener una presencia sólida en el canal moderno y qué tan beneficiosos crees que sea para una marca nueva?

Hoy en día el autoservicio (canal moderno) es una de las maneras más rápidas de llegar al consumidor final, dependiendo de las condiciones que tenga un proveedor, puede ser o no exitoso al momento de introducir un producto nuevo al mercado a través de este canal.

A manera personal considero que muchos proveedores (por lo general apalancados en todo el portafolio que manejan) optan por introducir productos nuevos a través del canal moderno por la rapidez con la que pueden llegar al consumidor target.

Dependiendo de lo que busque el proveedor puede ser beneficioso, pero en el largo plazo, ya que en el corto plazo lo más probable es que pierda dinero.

2. ¿Cuáles son los requisitos de producto y comerciales que exige Cencosud para comercializar un nuevo producto/marca en sus tiendas? ¿En nuestro caso, al ser una empresa nueva, los requisitos son los mismos?

Dependiendo la categoría de producto los márgenes, acuerdos comerciales y tarifas van a variar. Al ser una empresa nueva, la propuesta de producto y condiciones comerciales deben estar por encima del resto de proveedores para darte un espacio en su góndola.

3. ¿Al inicio, cómo es el proceso de venta a la cadena, cuántas reuniones aproximadamente se llevan a cabo y qué áreas de Cencosud participan en la negociación?

El proceso para ingresar un nuevo producto al surtido de Cencosud se inicia a través del jefe de categoría, en algunos casos puedes incluir al gerente de unidad de negocio y también al gerente comercial, dependiendo que tan grande sea el proyecto.

4. Después de que el producto es aceptado por la cadena, ¿cómo es el proceso de venta regular, se manejan OC? ¿Se colocan los pedidos en algún sistema?

Una vez que el producto es codificado de forma automáticamente es asignado a un analista en lima y otros en provincia quienes se encargan de realizar los pedidos semanales en base a la rotación del producto.

Siempre es bueno contar con un ejecutivo propio quien este en constante comunicación con estos analistas, ya que ellos compran lo que más venden y muchas veces los productos nuevos los deja de lado.

5. Cencosud maneja un tipo de contrato uniforme por categoría? ¿En el caso de bebidas, todas las empresas pagan el mismo monto de rebate, fill rate, gasto de ventas, gastos de marketing, cross docking, etc)?

El contrato varía por proveedor, Cencosud ve de forma corporativa todo el negocio, recuerda que mientras más alternativas le ofrezcas ellos tratarán de hacer más negocios contigo. Si solo manejas una categoría o inclusive un solo producto, lo más probable es que tengas la tasa más alta que cobren. Aquí también se aplican las economías de escala.

6. Nuestro Público objetivo se encuentra en la Zona 7 según APEIM (San Isidro, Miraflores, La Molina, San Borja, etc). ¿Se puede negociar con el supermercado, ingresar solo a los puntos de venta que se encuentren en estas zonas? Por otro lado, de qué depende que la cadena expanda el producto a otros PDV, incluso de provincias.

Tu como proveedor, puedes sugerir las tiendas o el cluster donde consideres puedes ingresar, ellos manejan cluster de tiendas segmentados por tamaño, ubicación y zona. Poder

expandirlo a otras tiendas y otras ciudades dependen netamente del producto, tamaño, precio; es decir, si se adapta a las necesidades de la tienda donde quieras entrar.

7. El despacho de productos finales se entrega en un solo punto/almacén? ¿O en cada tienda? ¿Dónde quedan sus almacenes?

Se entrega en el centralizado ubicado en Ate, ellos se encargan de hacer el reparto tienda por tienda.

8. ¿Si bien nosotros fijamos un precio de venta sugerido, la cadena puede manipular el precio para obtener el margen que desea? En base a tu experiencia, y en términos %, ¿cuánto es un margen atractivo para la categoría bebidas?

La categoría de bebidas maneja dos márgenes, aquí los describo:

- **1 Front Margin: (Precio de Venta Público – Costo) /Precio de Venta Público**
- **2 Acuerdo Comercial: es el % fijo que acuerdas con la cadena. El líder de la categoría maneja un margen total aproximado de 25%, esto quiere decir que tienes que ofrecer por encima de estas condiciones para ser atractivo.**

9. En caso quiera que mi producto tenga mayor visibilidad en los anaqueles, ¿qué debo considerar? ¿Cómo es el proceso? Hay que pagarle a la cadena, ¿cuánto?

La visibilidad dentro de la góndola la irás ganando con el paso del tiempo y si la venta lo justifica, ya que tendrás que desplazar a otros en venta para que te asignen un mayor espacio. Lo que sugiero es contratar laterales, puntos de caja, cabeceras por fuera del acuerdo, tomando siempre en consideración la tarifas de los mismos.

ANEXO K: ENCUESTA CONCLUYENTE

Tabla K1: Ficha técnica de la encuesta concluyente

Tipo de investigación	Estudio cuantitativo-encuesta de opinión.
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante entrevista directa a personas de 20 a 34 años del NSE A y B, zona 7 de Lima Metropolitana.
Descripción	Aplicación de preguntas en sondeo de opinión a hogares y en espacios públicos; el propósito de la investigación consistió en estudiar la intención de compra de una nueva idea de negocio, bebida de té.
Marco muestral	Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia el censo 2007 del INEI.
Tamaño de muestra, margen de error y nivel de confianza	300 personas encuestadas. Margen de error de $\pm 6\%$ con un nivel de confianza del 95%, asumiendo 50%-50% de heterogeneidad, en el supuesto de muestreo aleatorio simple.
Procedimiento de muestreo	Probabilística y polietápica por distritos de la zona 7 de APEIM y se aplicaron cuotas de sexo y edad para la selección de informantes.
Fechas de aplicación	21 al 27 de noviembre del 2015



Figura K2: Encuesta concluyente

NÚMERO DE ENCUESTA		<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25px;"></td> <td style="width: 25px;"></td> <td style="width: 25px;"></td> <td style="width: 25px;"></td> </tr> </table>				
ENCUESTA PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA						
<i>ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes, señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio de mercado sobre una nueva idea de negocio. Se trata de un proyecto de tesis de alumnos de la Universidad Católica. Muchas gracias.</i>						
I. PREGUNTAS FILTRO						
Sexo del entrevistado	1	Hombre	2	Mujer		
¿Cuántos años cumplidos tiene usted?:	[REGISTRAR EDAD] Entre 20 a 34 años					
Distrito	1.	Miraflores	2.	San Isidro		
	3.	San Borja	4.	Surco		
	5.	La Molina				
1. ¿Usted consume/compra té listo para tomar? EJEMPLOS FREE TEA, LIPTON, BEBERASH, HORNIMAS.	1	Sí	2	No (Fin de la encuesta)		
II. CONSUMIDOR						
2. Por lo general, ¿en cuál de estos lugares compra té listo para tomar? HASTA DOS RESPUESTAS	1	Supermercados	2	Bodegas		
	3	Convenience store (Mini-markets)	4	Autoservicios		
	5	Bioferia	6	Otros (Especificar)		
3. En el último mes, ¿usted realizó compras en supermercados?	1	Sí	2	No (PASAR A PREGUNTA 7)		
4. ¿Con qué frecuencia compra en el supermercado?	1	Diario	2	Tres veces por semana		
	3	Semanal	4	Mensual		
5. Principalmente, ¿cuál es el supermercado dónde realiza sus compras? HASTA DOS MÁS IMPORTANTES	1	Plaza Veá	2	Vivanda		
	3	Wong	4	Tottus		
	5	Metro				
6. ¿En qué distrito se encuentra el supermercado que más frecuente acude? HASTA DOS MÁS IMPORTANTES	1	Miraflores	2	San Isidro		
	3	San Borja	4	Surco		
	5	La Molina				
	6	Otro: ESPECIFICAR				
7. Aproximadamente, ¿cuánto gasta en bebidas de té listas para tomar A LA SEMANA? UNA RESPUESTA	1	0 a 5 soles				
	2	6 a 10 soles				
	3	11 a 15 soles				
	4	16 a más soles				
III. IDEA DE NEGOCIO						
“Milleniun” es una bebida que aporta ese toque de vitalidad y frescura que toda persona necesita para realizar sus actividades diarias. Mediante la utilización de plantas andinas como el ayrampo y la coca, logramos un sabor único, que unidos al ya bien conocido Te verde, logramos un sabor 100% natural. De los andes a tus manos.						
8. En general, ¿cómo calificaría el producto? UNA RESPUESTA	1	Muy bueno				
	2	Bueno				
	3	Regular				
	4	Malo				
	5	Muy malo				

Figura K1: Encuesta concluyente (continuación)

<p>9. ¿Qué tan innovador considera la utilización de estos nuevos ingredientes en una bebida lista para tomar?</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Muy innovador</td></tr> <tr><td>2</td><td>Algo innovador</td></tr> <tr><td>3</td><td>Poco innovador</td></tr> <tr><td>4</td><td>Nada innovador</td></tr> </table> <p>10. MOSTRAR CARTILLA 1. De las siguientes imágenes de tipos de envase, ¿cuáles son las DOS PRESENTACIONES más atractivas para usted?</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Opción 1</td></tr> <tr><td>2</td><td>Opción 2</td></tr> <tr><td>3</td><td>Opción 3</td></tr> <tr><td>4</td><td>Opción 4</td></tr> <tr><td>5</td><td>Opción 5</td></tr> </table> <p>11. MOSTRAR CARTILLA 2. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada atractivo” y 5 es “muy atractivo”, ¿cómo calificaría la siguiente presentación?</p> <table border="1"> <tr><td> </td></tr> </table> <p>12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada atractivo” y 5 es “muy atractivo”, ¿cómo calificaría el nombre del producto? MILLENNIUM</p> <table border="1"> <tr><td> </td></tr> </table> <p>13. ¿Con cuál de estas frases asocia más la palabra Millennium y el producto propuesto? HASTA DOS RESPUESTAS</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>The power of the Andes</td></tr> <tr><td>2</td><td>Get the andes lives</td></tr> <tr><td>3</td><td>De los andes a tumano</td></tr> <tr><td>4</td><td>El sabor de lo natural</td></tr> <tr><td>5</td><td>The andean tea</td></tr> </table> <p>14. Sobre la idea de negocio, ¿qué características valora más de la propuesta de Millennium? HASTA DOS RESPUESTAS</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Saludable</td></tr> <tr><td>2</td><td>Refrescante</td></tr> <tr><td>3</td><td>Vitalizante</td></tr> <tr><td>4</td><td>Composición (té verde más hierbas andinas)</td></tr> <tr><td>5</td><td>Otro: ESPECIFICAR</td></tr> </table> <p>15. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por este producto?</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>4 soles</td></tr> <tr><td>2</td><td>4,50 soles</td></tr> <tr><td>3</td><td>5 soles</td></tr> <tr><td>4</td><td>5,50 soles</td></tr> <tr><td>5</td><td>6 soles</td></tr> </table>	1	Muy innovador	2	Algo innovador	3	Poco innovador	4	Nada innovador	1	Opción 1	2	Opción 2	3	Opción 3	4	Opción 4	5	Opción 5			1	The power of the Andes	2	Get the andes lives	3	De los andes a tumano	4	El sabor de lo natural	5	The andean tea	1	Saludable	2	Refrescante	3	Vitalizante	4	Composición (té verde más hierbas andinas)	5	Otro: ESPECIFICAR	1	4 soles	2	4,50 soles	3	5 soles	4	5,50 soles	5	6 soles	<p>16. ¿Cuántas veces consumiría el producto a la semana?</p> <table border="1"> <tr><td> </td></tr> </table> <p>17. Adicionalmente a los clásicos canales de venta, ¿en qué puntos de venta le gustaría encontrar el producto? HASTA DOS RESPUESTAS</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Gimnasios</td></tr> <tr><td>2</td><td>Quioscos</td></tr> <tr><td>3</td><td>Fast Good (Fast food's saludables)</td></tr> <tr><td>4</td><td>Vending machines (Dispensadoras)</td></tr> <tr><td>5</td><td>Centros de entretenimiento (Cines)</td></tr> </table> <p>18. ¿En qué medios de comunicación le gustaría enterarse del producto? HASTA DOS RESPUESTAS</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Redes sociales</td></tr> <tr><td>2</td><td>YouTube</td></tr> <tr><td>3</td><td>Televisión</td></tr> <tr><td>4</td><td>Radio</td></tr> <tr><td>5</td><td>Periódicos</td></tr> <tr><td>6</td><td>Correo electrónico</td></tr> <tr><td>7</td><td>Otros ESPECIFICAR</td></tr> </table> <p>19. ¿Estarías dispuesto a comprar esta bebida?</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Si (Salto a pregunta P21)</td></tr> <tr><td>2</td><td>No (Seguir con P20 y fin de la encuesta, alNSE)</td></tr> </table> <p>20. SI LA RESPUESTA ES “NO”: preguntar ¿POR QUÉ?</p> <table border="1"> <tr><td> </td></tr> </table> <p>21. ¿Recomendarías el producto a otra persona?</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Si</td></tr> <tr><td>2</td><td>No</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">IV. NSE</p> <p>NSE1 ¿Cuál es el nivel de instrucción del jefe de hogar?</p> <table border="1"> <tr><td>0</td><td>Ninguno / Sin instrucción / Sin educación</td></tr> <tr><td>2</td><td>Inicial o primaria incompleta</td></tr> <tr><td>3</td><td>Primaria completa / Secundaria Incompleta / Secundaria Completa</td></tr> <tr><td>4</td><td>Superior No Universitaria Incompleta / Sup. Técnica Incompleta</td></tr> <tr><td>6</td><td>Superior No Universitaria Completa / Sup. Técnica Completa</td></tr> <tr><td>7</td><td>Superior Universitaria Incompleta</td></tr> <tr><td>9</td><td>Superior Universitaria Completa</td></tr> <tr><td>10</td><td>Postgrado Universitario</td></tr> </table>		1	Gimnasios	2	Quioscos	3	Fast Good (Fast food's saludables)	4	Vending machines (Dispensadoras)	5	Centros de entretenimiento (Cines)	1	Redes sociales	2	YouTube	3	Televisión	4	Radio	5	Periódicos	6	Correo electrónico	7	Otros ESPECIFICAR	1	Si (Salto a pregunta P21)	2	No (Seguir con P20 y fin de la encuesta, alNSE)		1	Si	2	No	0	Ninguno / Sin instrucción / Sin educación	2	Inicial o primaria incompleta	3	Primaria completa / Secundaria Incompleta / Secundaria Completa	4	Superior No Universitaria Incompleta / Sup. Técnica Incompleta	6	Superior No Universitaria Completa / Sup. Técnica Completa	7	Superior Universitaria Incompleta	9	Superior Universitaria Completa	10	Postgrado Universitario
1	Muy innovador																																																																																																				
2	Algo innovador																																																																																																				
3	Poco innovador																																																																																																				
4	Nada innovador																																																																																																				
1	Opción 1																																																																																																				
2	Opción 2																																																																																																				
3	Opción 3																																																																																																				
4	Opción 4																																																																																																				
5	Opción 5																																																																																																				
1	The power of the Andes																																																																																																				
2	Get the andes lives																																																																																																				
3	De los andes a tumano																																																																																																				
4	El sabor de lo natural																																																																																																				
5	The andean tea																																																																																																				
1	Saludable																																																																																																				
2	Refrescante																																																																																																				
3	Vitalizante																																																																																																				
4	Composición (té verde más hierbas andinas)																																																																																																				
5	Otro: ESPECIFICAR																																																																																																				
1	4 soles																																																																																																				
2	4,50 soles																																																																																																				
3	5 soles																																																																																																				
4	5,50 soles																																																																																																				
5	6 soles																																																																																																				
1	Gimnasios																																																																																																				
2	Quioscos																																																																																																				
3	Fast Good (Fast food's saludables)																																																																																																				
4	Vending machines (Dispensadoras)																																																																																																				
5	Centros de entretenimiento (Cines)																																																																																																				
1	Redes sociales																																																																																																				
2	YouTube																																																																																																				
3	Televisión																																																																																																				
4	Radio																																																																																																				
5	Periódicos																																																																																																				
6	Correo electrónico																																																																																																				
7	Otros ESPECIFICAR																																																																																																				
1	Si (Salto a pregunta P21)																																																																																																				
2	No (Seguir con P20 y fin de la encuesta, alNSE)																																																																																																				
1	Si																																																																																																				
2	No																																																																																																				
0	Ninguno / Sin instrucción / Sin educación																																																																																																				
2	Inicial o primaria incompleta																																																																																																				
3	Primaria completa / Secundaria Incompleta / Secundaria Completa																																																																																																				
4	Superior No Universitaria Incompleta / Sup. Técnica Incompleta																																																																																																				
6	Superior No Universitaria Completa / Sup. Técnica Completa																																																																																																				
7	Superior Universitaria Incompleta																																																																																																				
9	Superior Universitaria Completa																																																																																																				
10	Postgrado Universitario																																																																																																				

Figura K1: Encuesta concluyente (continuación)

<p>NSE 2 ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">0</td><td>Tierra / Arena / Tablones sin pulir</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Parquet / Madera pulida / Alfombra / Mármol / Porcelanato</td></tr> </table> <p>NSE3 Me podría indicar: ¿Cuántas personas viven permanentemente en el hogar (sin incluir servicio doméstico)? ¿Cuántas habitaciones tiene en su hogar que actualmente use exclusivamente para dormir (incluir la de servicio doméstico)? MARCAR EN LA TABLA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Habitaciones para dormir incluyen servicio</th> <th colspan="11">Miembros del hogar sin incluir servicio</th> </tr> <tr> <th>1 ó 2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5 ó 6</th> <th>7 ó 8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11 ó 12</th> <th>13 ó 14</th> <th>15</th> <th>16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>1</td><td>7</td><td>4</td><td>2</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>2</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>4</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>3</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>4</td><td>4</td><td>2</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>4</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>5</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>2</td></tr> <tr><td>6</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>8</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td></tr> </tbody> </table> <p>NSE4 Usted en su hogar, ¿cuenta con alguno de los siguientes bienes, artefactos o servicios?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="width: 5%; text-align: center;">SI</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>a. Teléfono fijo en funcionamiento</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td>b. Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td>c. Horno Microondas en funcionamiento</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td>d. Lavadora en funcionamiento</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td>e. Computadora / laptop en funcionamiento</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> </tbody> </table>	0	Tierra / Arena / Tablones sin pulir	3	Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón	6	Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares.	7	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares.	8	Parquet / Madera pulida / Alfombra / Mármol / Porcelanato	Habitaciones para dormir incluyen servicio	Miembros del hogar sin incluir servicio											1 ó 2	3	4	5 ó 6	7 ó 8	9	10	11 ó 12	13 ó 14	15	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	7	7	7	4	2	1	1	1	0	0	0	3	7	7	7	7	4	4	2	2	1	1	1	4	7	7	7	7	7	4	4	4	2	2	2	5	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	2	6	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		SI	NO	a. Teléfono fijo en funcionamiento	5	0	b. Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento	5	0	c. Horno Microondas en funcionamiento	5	0	d. Lavadora en funcionamiento	5	0	e. Computadora / laptop en funcionamiento	5	0	<p>22. Nombre del entrevistado: DNI o TELÉFONO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; height: 20px;"> <tr><td style="width: 70%;"></td><td style="width: 30%;"></td></tr> </table> <p>FINALIZAR LA ENTREVISTA Y AGRADECER AL ENCUESTADO POR SU PARTICIPACIÓN. INMEDIATAMENTE CONTINUAR CON LA SIGUIENTE PARTE:</p> <p style="text-align: center;">Fecha de la entrevista: ___/___/2015</p> <p>23. Punto de encuesta</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; height: 20px;"> <tr><td></td></tr> </table> <p>24. Encuestador</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; height: 20px;"> <tr><td></td></tr> </table>				
0	Tierra / Arena / Tablones sin pulir																																																																																																																																																																			
3	Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón																																																																																																																																																																			
6	Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares.																																																																																																																																																																			
7	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares.																																																																																																																																																																			
8	Parquet / Madera pulida / Alfombra / Mármol / Porcelanato																																																																																																																																																																			
Habitaciones para dormir incluyen servicio	Miembros del hogar sin incluir servicio																																																																																																																																																																			
	1 ó 2	3	4	5 ó 6	7 ó 8	9	10	11 ó 12	13 ó 14	15	16																																																																																																																																																									
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																									
1	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																									
2	7	7	7	4	2	1	1	1	0	0	0																																																																																																																																																									
3	7	7	7	7	4	4	2	2	1	1	1																																																																																																																																																									
4	7	7	7	7	7	4	4	4	2	2	2																																																																																																																																																									
5	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	2																																																																																																																																																									
6	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4																																																																																																																																																									
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4																																																																																																																																																									
8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7																																																																																																																																																									
	SI	NO																																																																																																																																																																		
a. Teléfono fijo en funcionamiento	5	0																																																																																																																																																																		
b. Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento	5	0																																																																																																																																																																		
c. Horno Microondas en funcionamiento	5	0																																																																																																																																																																		
d. Lavadora en funcionamiento	5	0																																																																																																																																																																		
e. Computadora / laptop en funcionamiento	5	0																																																																																																																																																																		

ANEXO L: METODOLOGÍA ENCUESTA CONCLUYENTE

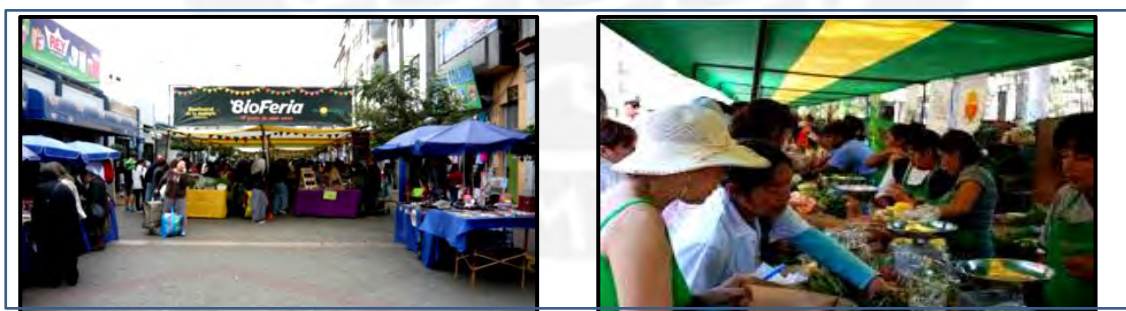
El objetivo de esta encuesta es validar la aceptación del producto en el segmento que presenta un mercado de bebidas de té más desarrollado. Análogamente, al anexo 1, se debe determinar el tamaño de la muestra a encuestar. Para ello, se consideraron los siguientes parámetros:

- **Género:** Varones y mujeres
- **Edad:** De 20 a 34 años de edad
- **Nivel Socioeconómico:** A y B
- **Geográfico:** Personas residentes únicamente en la Zona 7: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco.

Cabe resaltar que esta mayor delimitación se debe a que se concluyó, gracias a las herramientas exploratorias, que en los distritos antes mencionados existe un mayor posicionamiento de las bebidas de té listas para tomar, al mismo tiempo que estas personas están más preocupadas por su salud y su tendencia al consumo es personal, es decir, las selecciones de productos se dan en formatos individuales, botellas sueltas y en donde predomina la relación precio-calidad.

Por otro lado, existen Bioferias en los distritos de: Miraflores y San Isidro en las que se comercializan alimentos y bebidas orgánicos, y en donde gran parte de sus asistentes son personas cuyas edades están entre los 20 a 34 años.

Figura L1: Bioferias en Miraflores y San Isidro



En base a lo anterior se ha recolectado información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de donde se obtiene la cantidad de población cuyo rango de edad se encuentra entre los 20 y 34 años de los distritos antes mencionados:

Tabla L1: Población por rango de edad

PERÚ	20 - 24	25 - 29	30 - 34	Sum Target
LA MOLINA	15,074	13,032	13,001	41,107
MIRAFLORES	5,699	6,154	6,662	18,515
SAN BORJA	8,894	8,375	8,646	25,915
SAN ISIDRO	3,562	3,615	3,708	10,885
SANTIAGO DE SURCO	27,340	25,292	26,728	79,360
			TOTAL	175,782

Fuente: INEI (2015)

Así pues, se observa un total de 175,782 personas que cumplen con los requisitos estándar del segmento potencial. No obstante, dentro de esta muestra existen dos grupos de personas: los que consumen té y los que no.

Nuevamente, se utilizará la misma fórmula explicada en el Anexo A:

$$n = Z^2 p q / [e^2]$$

Se recurre a esta fórmula debido a que se considera que una población es infinita cuando es mayor a 100,000. Esta fórmula permite obtener un número de personas que sean representativas al mercado, es así que con un grado de confianza de 95% y un error de muestreo de +- 6% obtenemos 267 encuestas a realizar.

Tabla L2: Cantidad muestral representativa del mercado

DATOS	
N	175,782
Z	1.96
Confianza	95%
P	0.5
Q	0.5
E	6.0%
N°	266.777778
N'	266.77929

Si bien los números obtenidos de “N” en el Anexo B y Anexo C, son muy similares pese a tener una base distinta; esto se debe a que Independientemente de la a base de total del universo, el factor de confianza es el que determina en mayor proporción el número de encuestas. Es por ello, que al aumentar a una confianza de 95%, el resultado de “N” varía a mayores personas para tener mayor confiabilidad en los resultados.

A partir de esto obtenemos que debemos encuestar a 267 personas. Sin embargo, de la misma manera que en el Anexo B, para optimizar el proceso de recolección de datos, se procederá a encuestar a 300 personas.

Por último, después de obtener el número de la muestra, se procedió a multiplicar a cada distrito por el porcentaje de personas que consumen bebidas de té listas para tomar, el cual fue obtenido de la encuesta exploratoria. Esto se realiza de esta manera debido a que únicamente encuestaremos personas que consumen té listo para tomar. Una vez obtenido el total de personas se procedió a ponderar el total de encuestas con el porcentaje de personas por distrito (Lima 7) que cumplen con nuestra segmentación. En base a ello, se obtuvo lo siguiente:

Tabla L3: Cantidad de encuestas ponderada por distrito

PERÚ	Sum Target	% Consumo Té bebible	Total	Proporción	Nº de Encuestas
LA MOLINA	41,107	52%	21,376	28%	85
MIRAFLORES	18,515	79%	14,627	19%	58
SAN BORJA	25,915	42%	10,884	14%	43
SAN ISIDRO	10,885	86%	9,361	12%	37
SANTIAGO DE SURCO	79,360	24%	19,046	25%	76
	175,782		75,294		300



ANEXO M: FOCUS GROUP

Tabla M1: Ficha técnica del Focus Group

Tema	Millenium “The Andean Té”			
Objetivo	Realizar una investigación concluyente que nos permita conocer las preferencias de consumo de bebidas de té RTD por parte del público objetivo. Del mismo modo presentar la idea de negocio y realizar una prueba de sabor para conocer el nivel de aceptación de público sobre nuestro producto.			
Tipo de estudio	Focus Group			
Público objetivo	Jóvenes profesionales y/o estudiantes de 20 a 34 años de edad que residen en los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San isidro, Santiago de Surco.			
Fecha	15/12/2015			
Lugar				
Duración	90 minutos			
Participantes	Nombres y apellidos	Edad	NSE	Distrito de residencia
	Participante 1	20-34	A/B	La Molina
	Participante 2	20-34	A/B	Miraflores
	Participante 3	20-34	A/B	San Borja
	Participante 4	20-34	A/B	San Isidro
	Participante 5	20-34	A/B	Santiago de Surco
	Participante 6	20-34	A/B	San Isidro

GUÍA DE PREGUNTAS

La sesión empieza con una presentación de los participantes y explicación de los objetivos del Focus Group (5 minutos).

Acto seguido se procede a realizar las siguientes preguntas a cualquiera de las participantes:

I. PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Usted estudio y/o trabaja o realiza alguna actividad al cual le dedique esfuerzo y varias horas al día?
2. ¿Qué tanto le interesa su cuidado personal a la hora de comprar productos para su consumo diario?
3. ¿Dónde suele comprar sus compras diarias/semanales/mensuales?
4. ¿Usted consume te en su dieta diaria? ¿Qué presentaciones consume? (filtrante/RTD)
5. ¿Hace cuánto tiempo consume esas presentaciones de té?
6. ¿Consideras que las bebidas en base de té son saludables? ¿Por qué?

II. HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO

1. ¿Con qué frecuencia suele consumir té RTD? (botellas a la semana)
2. ¿Qué expectativas tiene a la hora de comprar una bebida de Té RTD?
3. ¿Qué marcas conoce de té RTD? ¿Las consume o las ha consumido alguna vez?
4. De todas las marcas que ha mencionado ¿Cuál es la que mejor le agrada? ¿Por qué? (Sabor, precio, diseño, canal de distribución)

5. ¿Consideras que el precio a pagar por la marca que usted prefiere es justo? ¿Estaría dispuesto a pagar más? ¿Por qué?
6. ¿Considera que el sabor de la marca que usted más prefiere es de su total agrado? ¿Cambiaría algo o mejoraría el sabor?
7. ¿El diseño (La etiqueta y el envase) de la marca que escogió le parece interesante? ¿Cambiaría algo del diseño?
8. ¿Dónde suelen comprar el producto? ¿Les gustaría encontrarlo en algún otro canal? (establecimiento)

III. PRESENTACIÓN DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO

Se explica la idea de negocio y el producto a ofrecer (Propuesta de valor)

*Se presenta Millenium, una bebida en base a te e insumos naturales: Te + manzanilla y te + airampo

1. ¿Qué opinas de este nuevo producto?

Prueba de sabor:

*Se Colocará en envases blancos las bebidas de distintas marcas (Beberash, Free Tea, Lipton y Sunka) en adición de nuestro producto (ambos sabores).

- ¿Cuál te todos fue el que más te gusto?
- ¿Logras identificar alguna marca conocida? ¿Cómo lo identificas?

Se servirán en otros dos envases blancos, ambos sabores de Milleniun, con pequeñas modificaciones (Algunas con más limón, otras con más Stevia)

- De todas las opciones de Te + manzanilla ¿Cuál le gusto más?
- De todas las opciones de Te + airampo ¿Cuál le gusto más?

Presentación del logo y envase

Se entregará una cartilla con las diferentes opciones de logo y envases para que los participantes puedan debatir sobre cuál es la elección de su preferencia.

- ¿Por qué escogieron dicho logo?
- ¿Por qué escogieron dicho envase?

Definición del slogan

Millenium "The Andean Tea"

Millenium "The power of the Andes"

- ¿Cuál de ambas frases logra transmitir la propuesta de valor antes mencionada?

Precio

- ¿Está conforme con el precio de las demás marcas presentes en el mercado?
- ¿Considera una relación positiva entre el precio y la calidad?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por mi producto? (Dar rangos de precios)

Cierre de Focus Group

- ¿Cómo asocia el sabor te + manzanilla de Millenium? (Dar opciones)
- ¿Cómo asocia el sabor te+ airampo de Millenium? (Dar opciones)
- ¿Compraría nuestro producto? ¿Por qué?
- ¿En qué lugares le gustaría comprar nuestro producto?



ANEXO N: RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPLORATORIA

Figura N1: Edades (exploratoria)

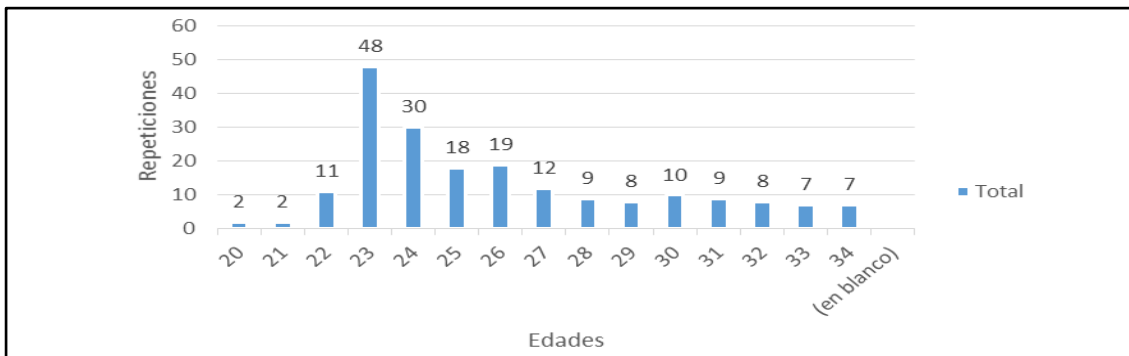


Figura N2: Sexo (exploratoria)

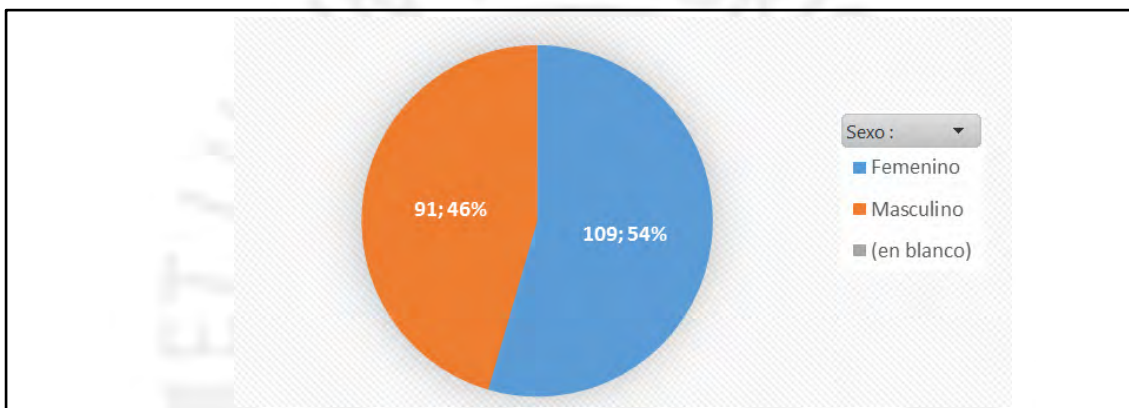


Figura N3: Distritos (exploratoria)

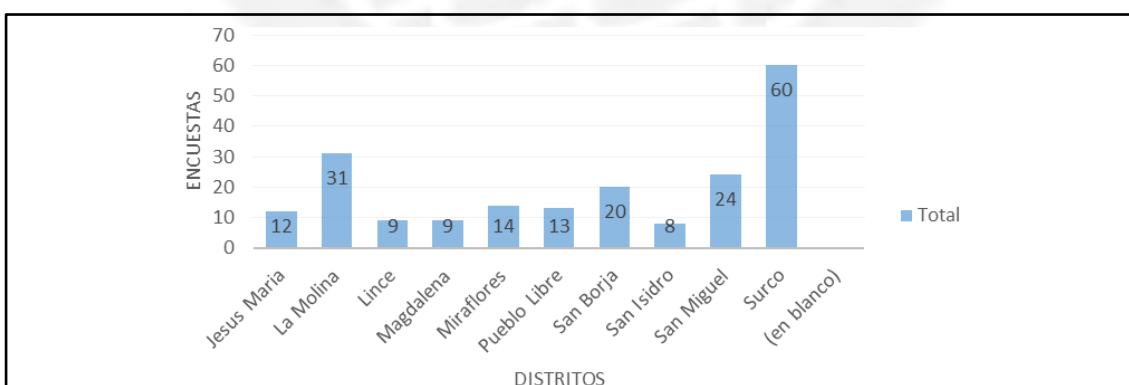


Figura N4: ¿Consume té regularmente? (exploratoria)

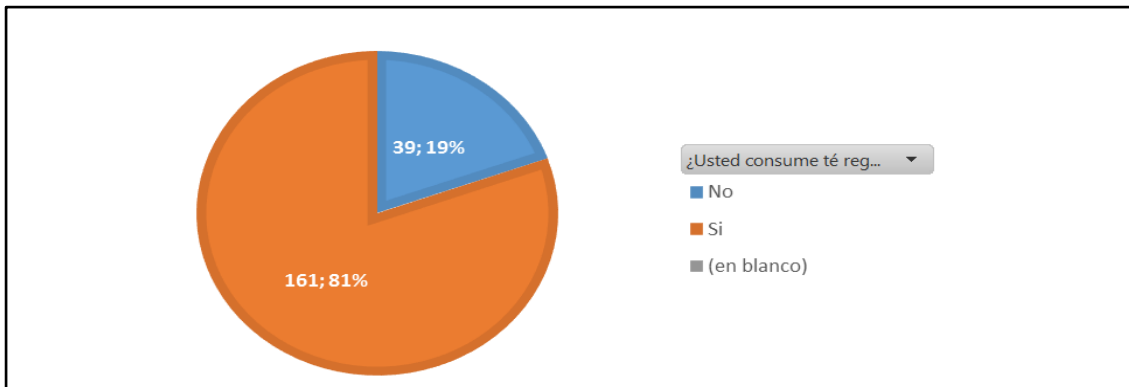


Figura N5: Formato del consumo de té (exploratoria)

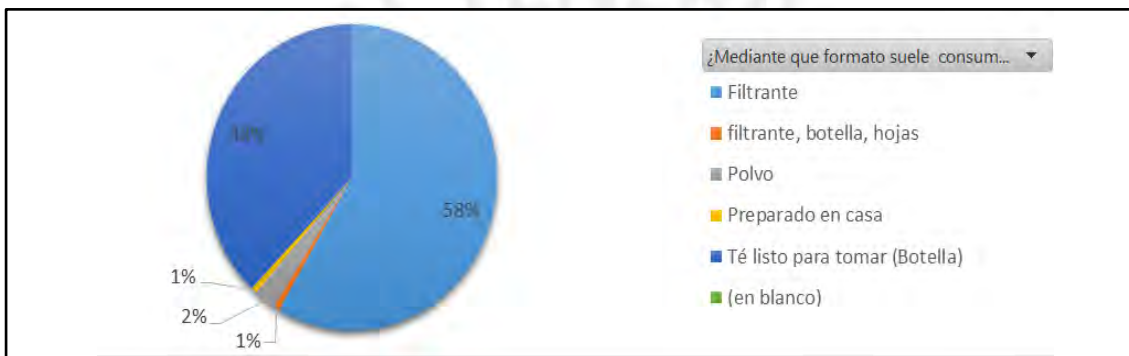


Figura N6: Variedad de té (exploratoria)

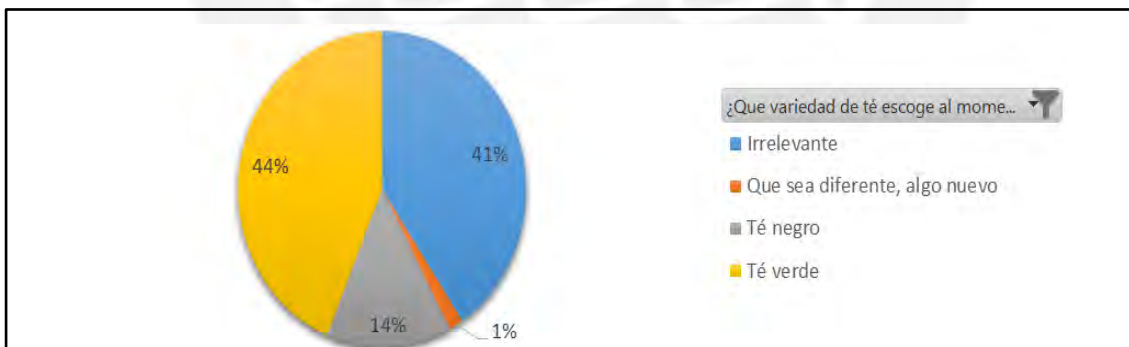


Figura N7: Aspectos más importante de té RTD (exploratoria)

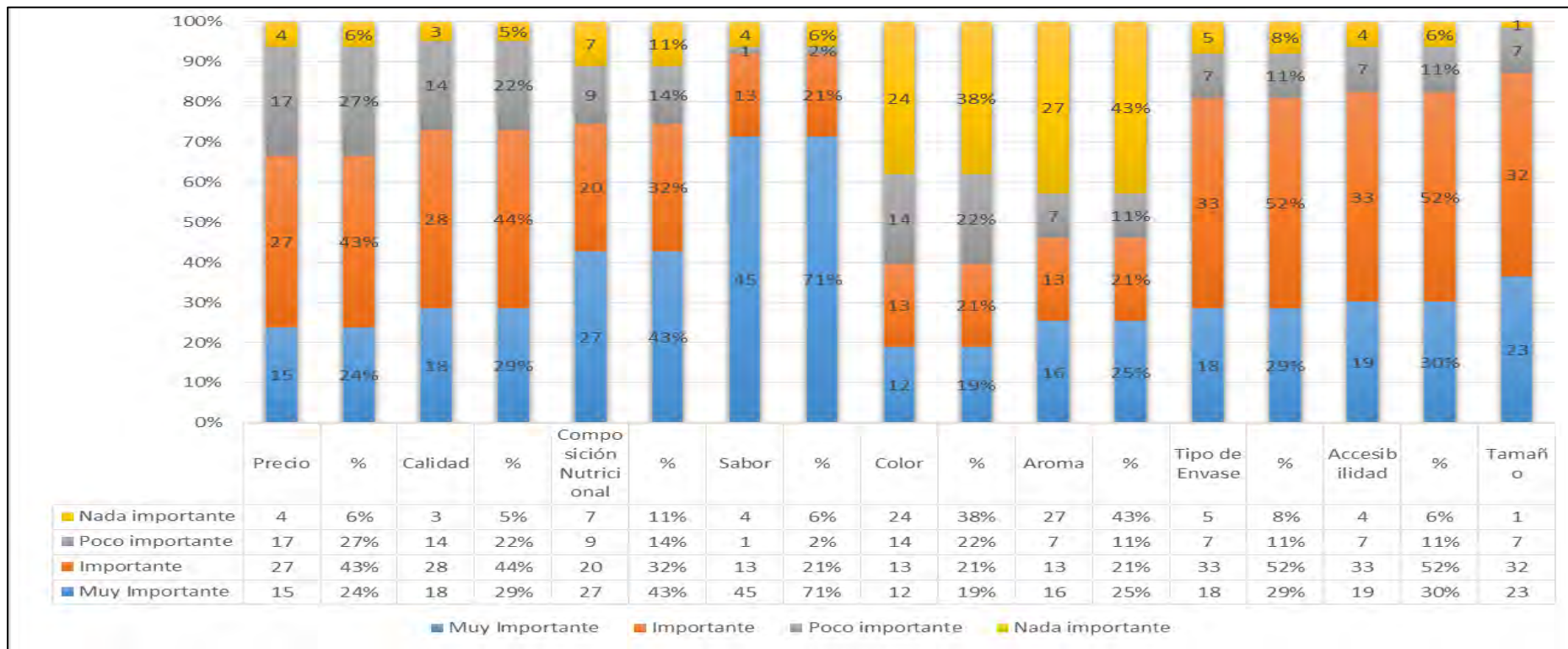


Figura N8: Marca mayor consumida (exploratoria)

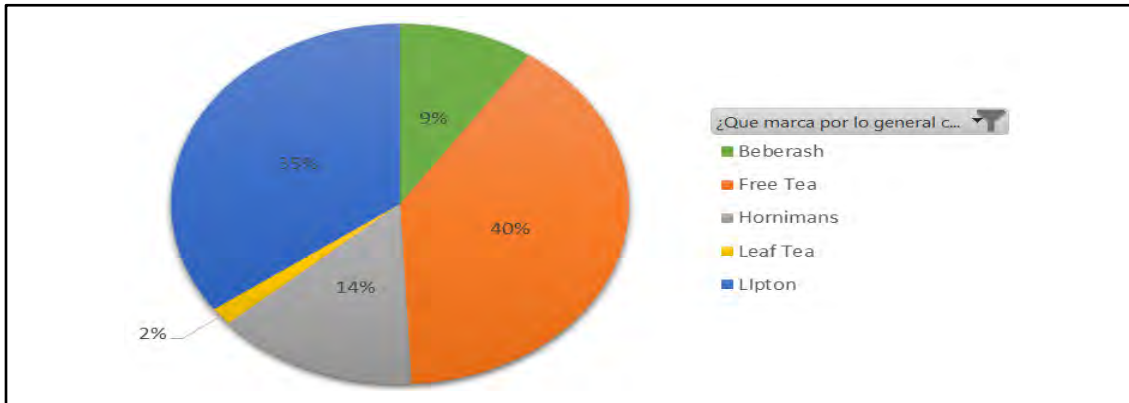


Figura N9: Bebidas sustitutas (exploratoria)

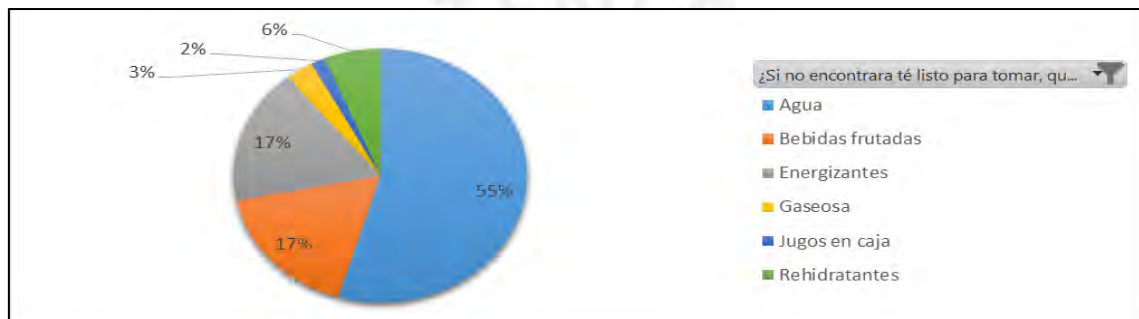


Figura N10: Botellas por semana (exploratoria)

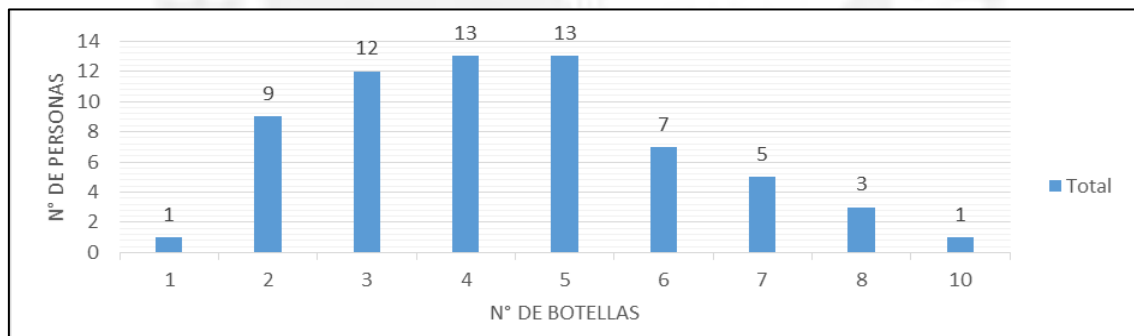


Figura N11: Lugar de compra (exploratoria)

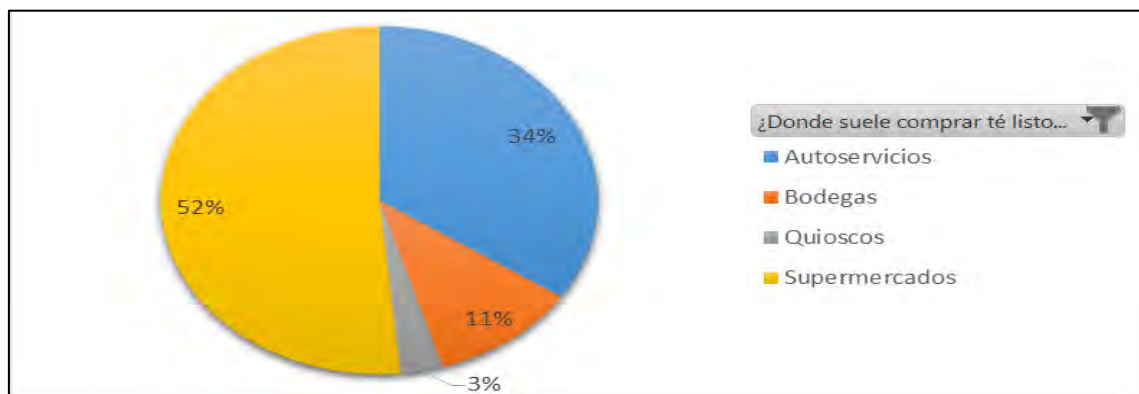


Figura N12: Consumo de hierbas andinas (exploratoria)

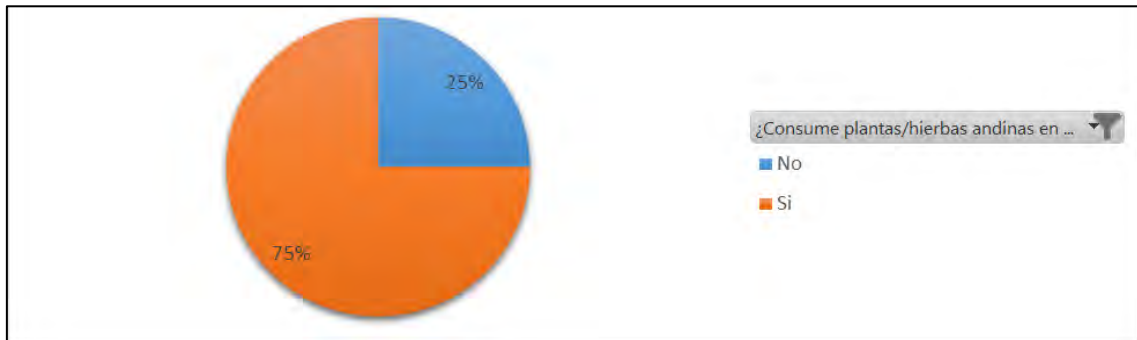


Figura N13: Envase (exploratoria)

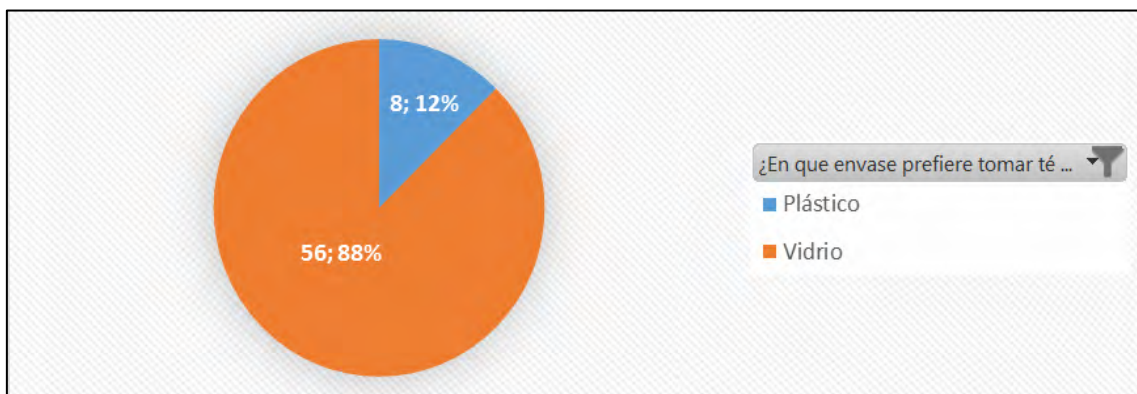


Figura N14: Cruce Formato vs distrito

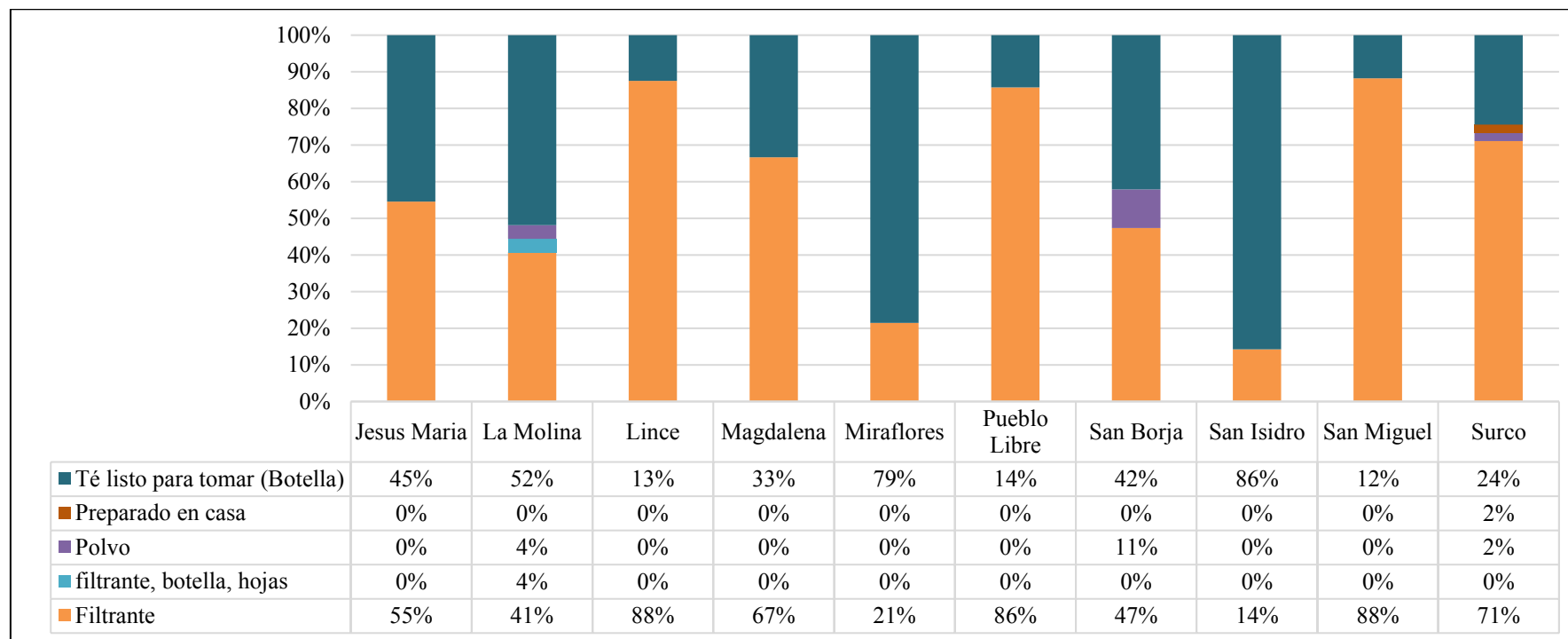


Figura N15: Té por grupos de edad

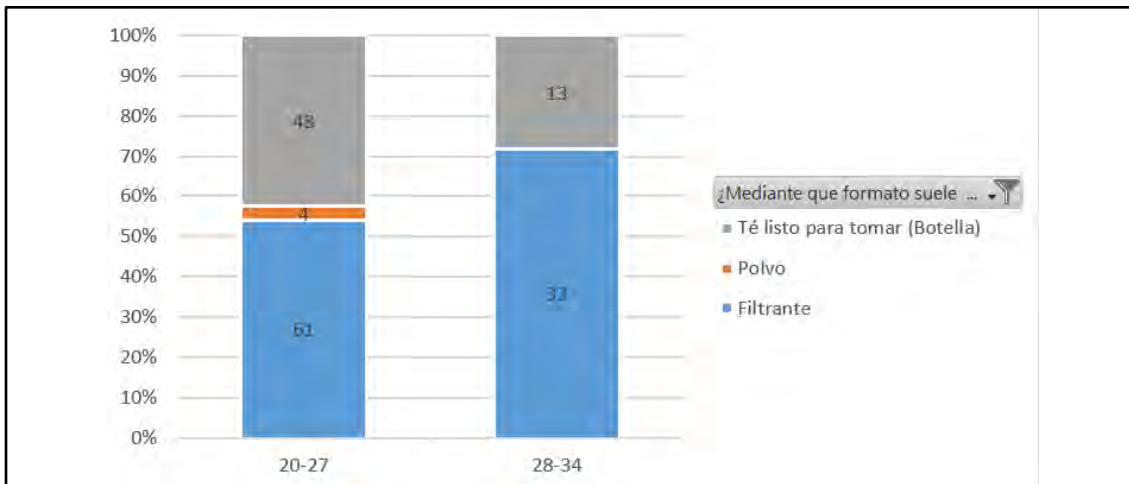
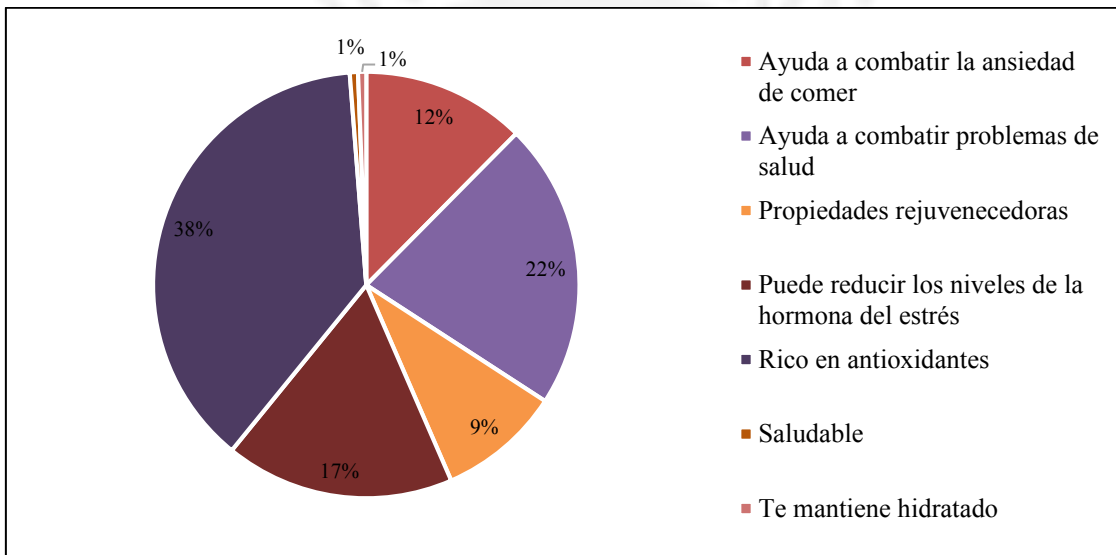


Figura N16: Beneficios del té



ANEXO O: RESULTADOS DE LA ENCUESTA CONCLUYENTE

Figura O1: Sexo (concluyente)

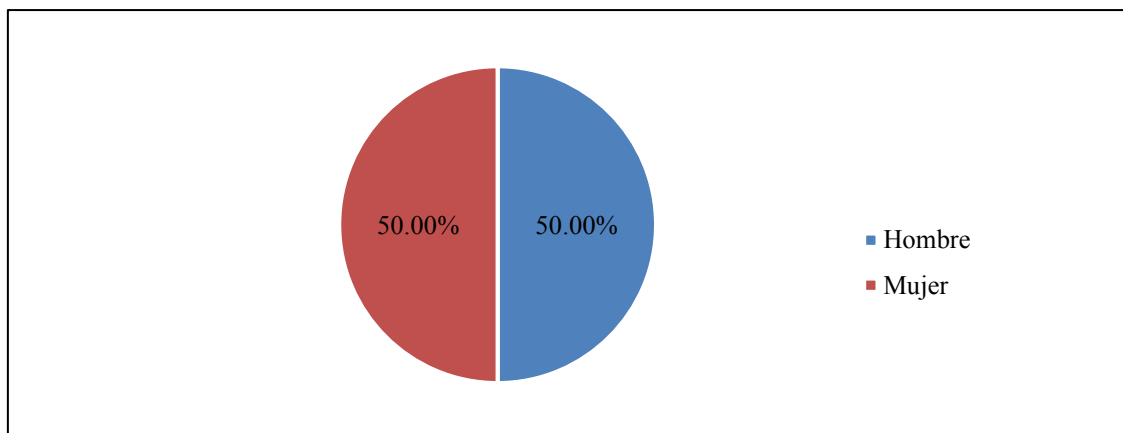


Figura O2: Grupo de edad (concluyente)

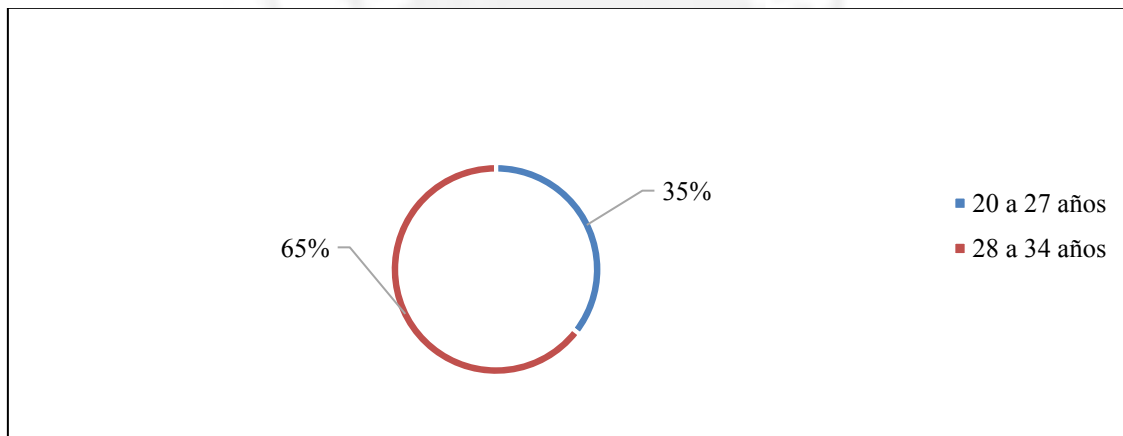


Figura O3: Distrito (concluyente)

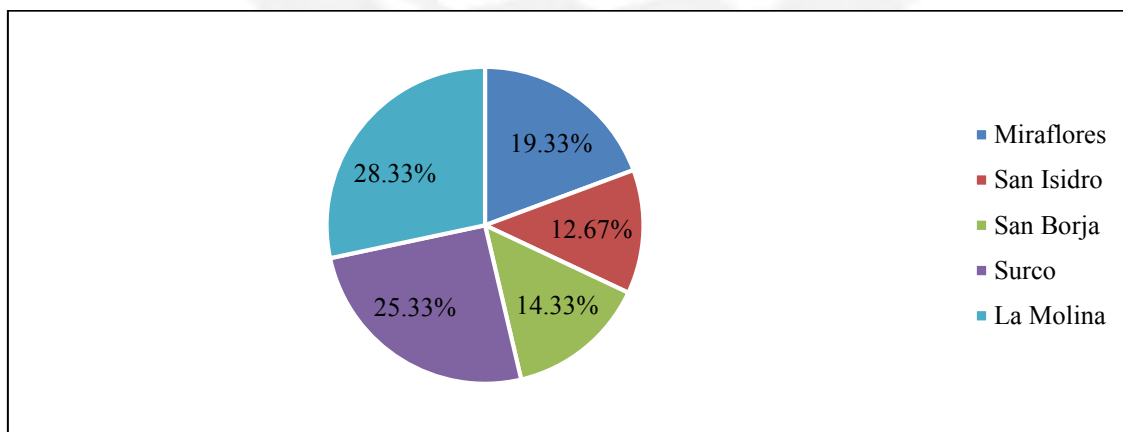


Figura O4: NSE (concluyente)

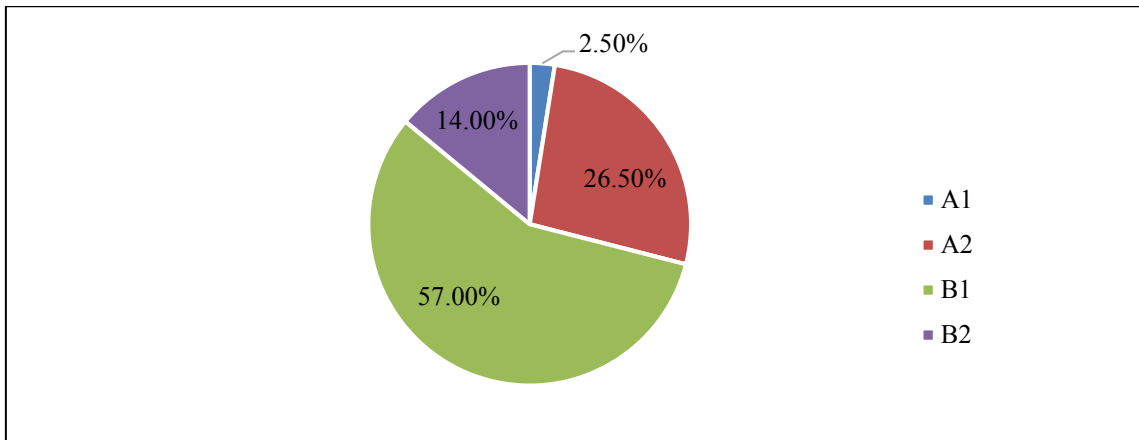


Figura O5: Consumo de té listo para tomar (concluyente)



Figura O6: Lugares de compra (concluyente)

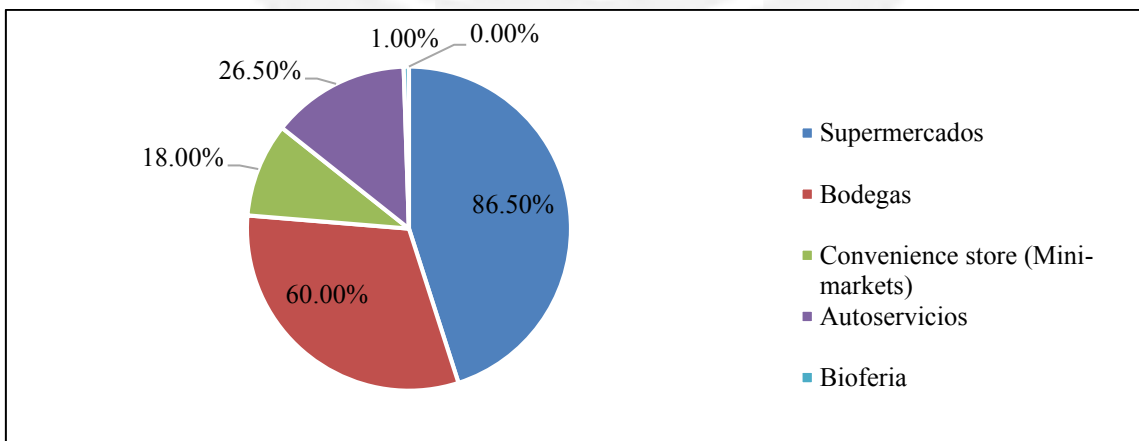


Figura O7: Compra en supermercados (concluyente)

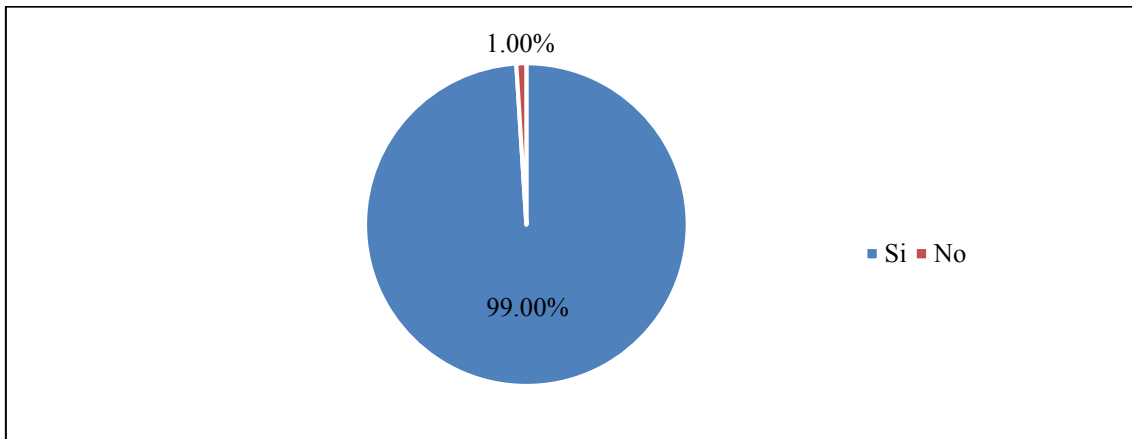


Figura O8: Frecuencia de compra en supermercado (concluyente)

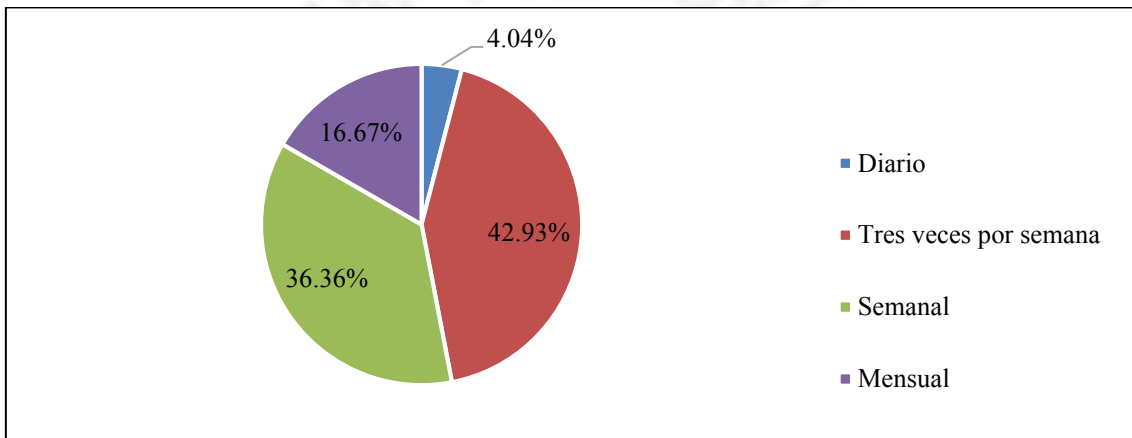


Figura O9: Principales supermercados Zona 7 (concluyente)

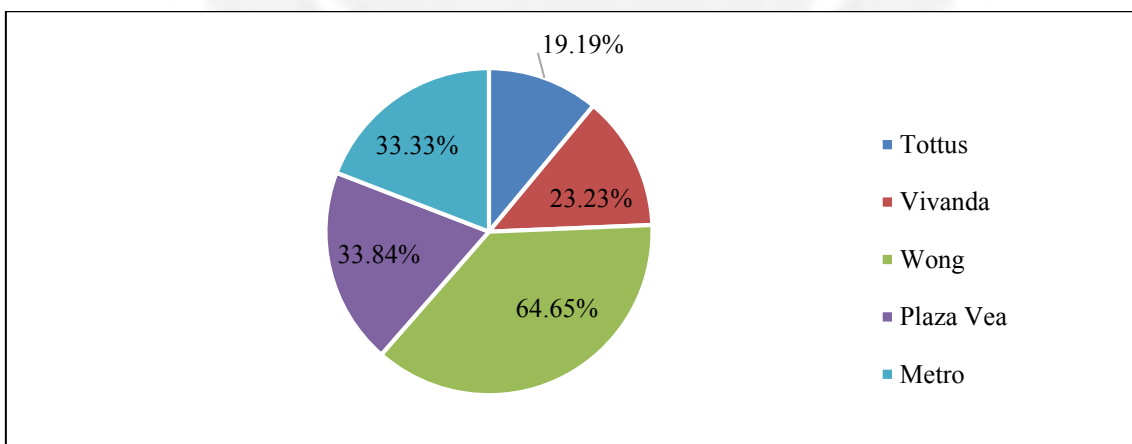


Figura O10: Distritos de los supermercados (concluyente)

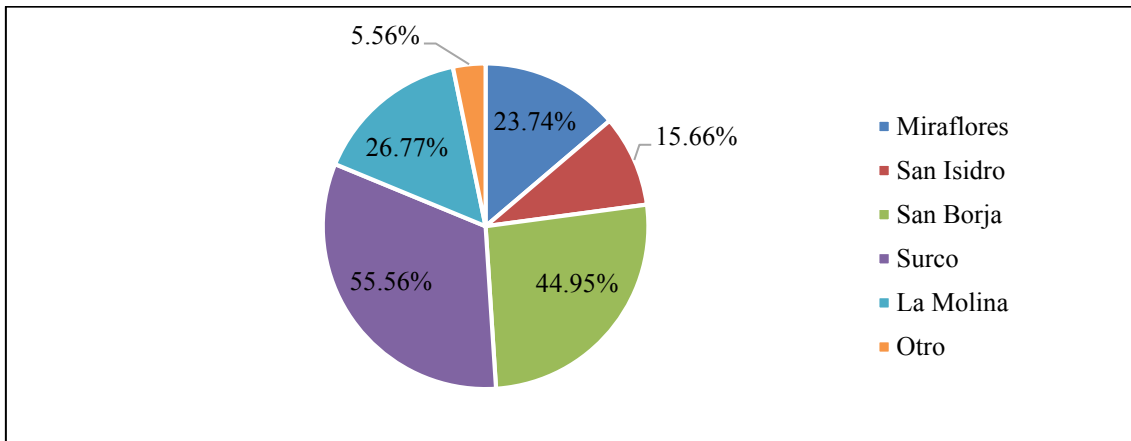


Figura O11: Gasto aproximado en té RTD (concluyente)

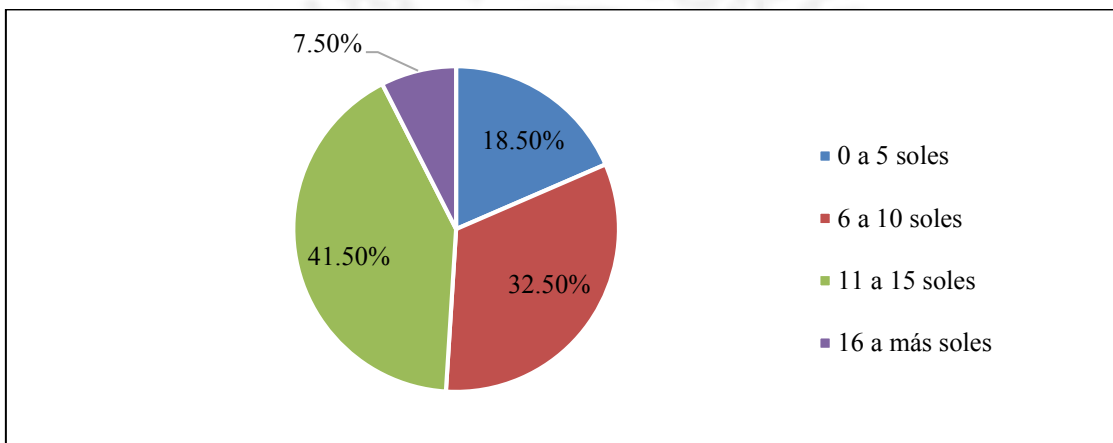


Figura O12: Calificación del producto Millenium (concluyente)

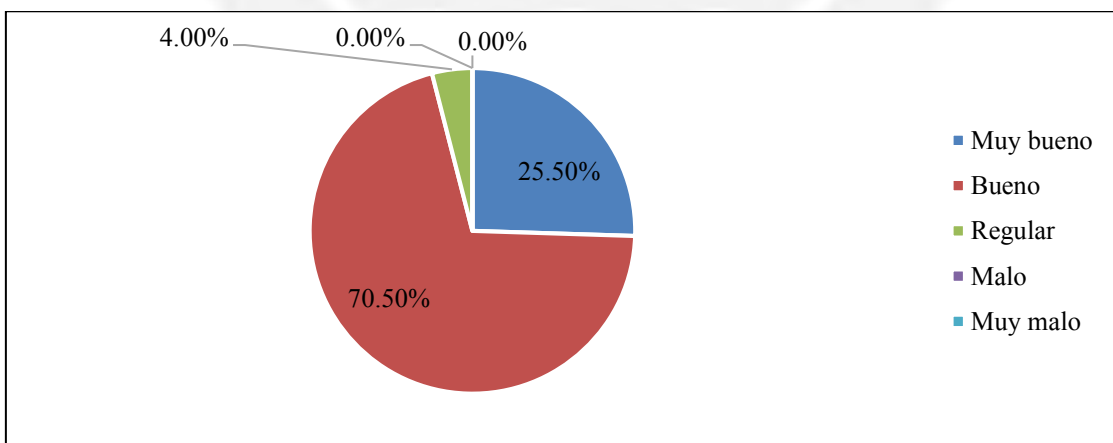


Figura O13: Calificación de la innovación del producto Millenium (concluyente)

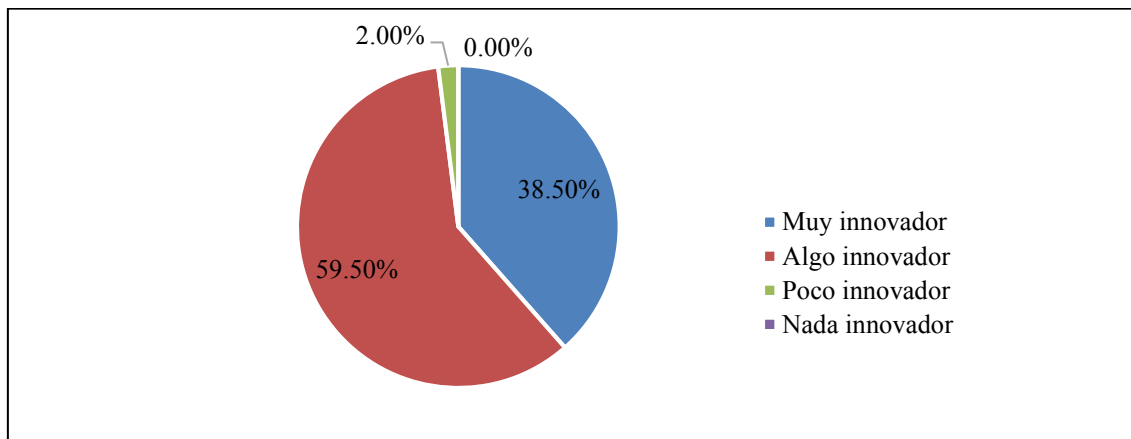


Figura O14: Tipo de envase para bebidas Millenium(concluyente)

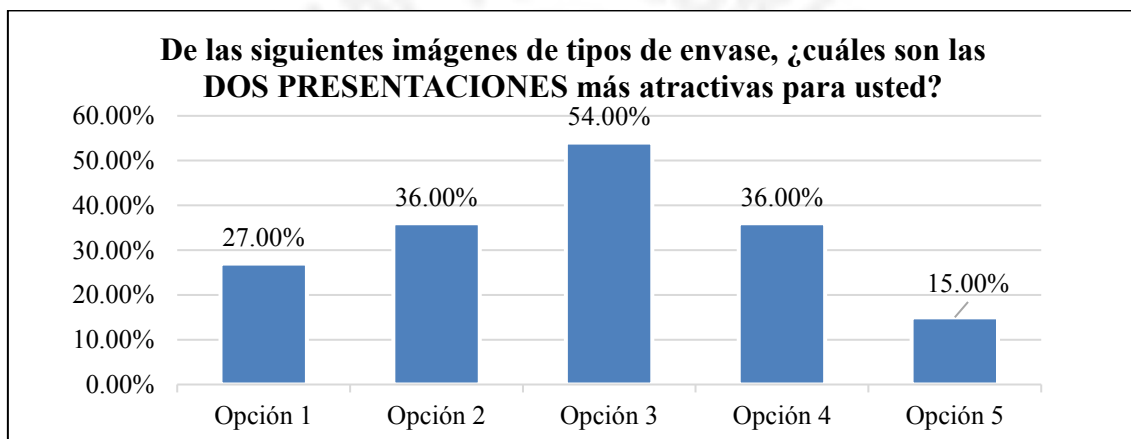


Figura O15: Presentación del Insumo Airampo

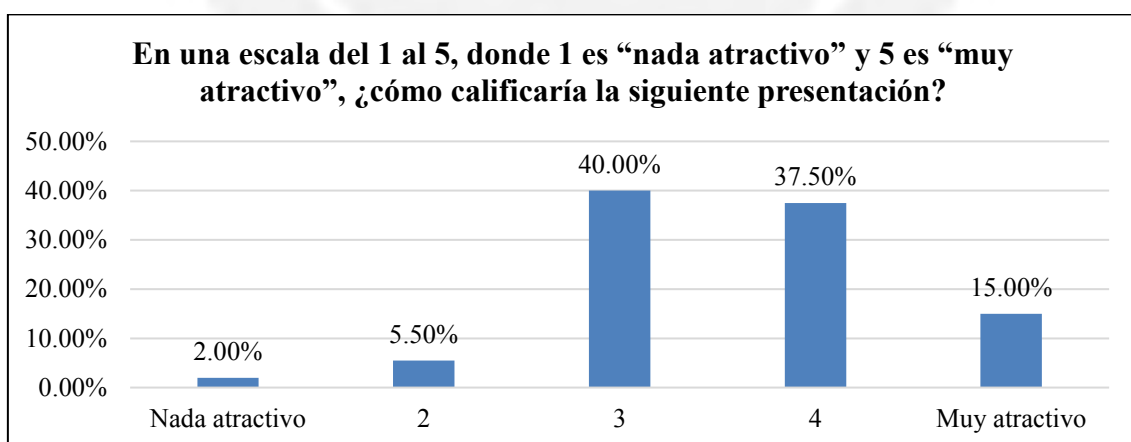


Figura O16: Calificación del nombre “Millennium” (concluyente)

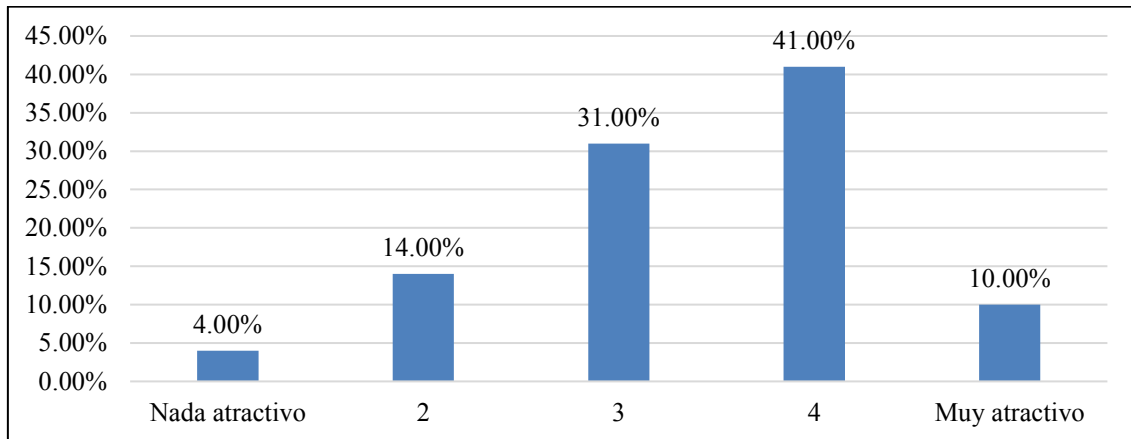


Figura O17: Asociación del Slogan con la palabra “Millenium” (concluyente)

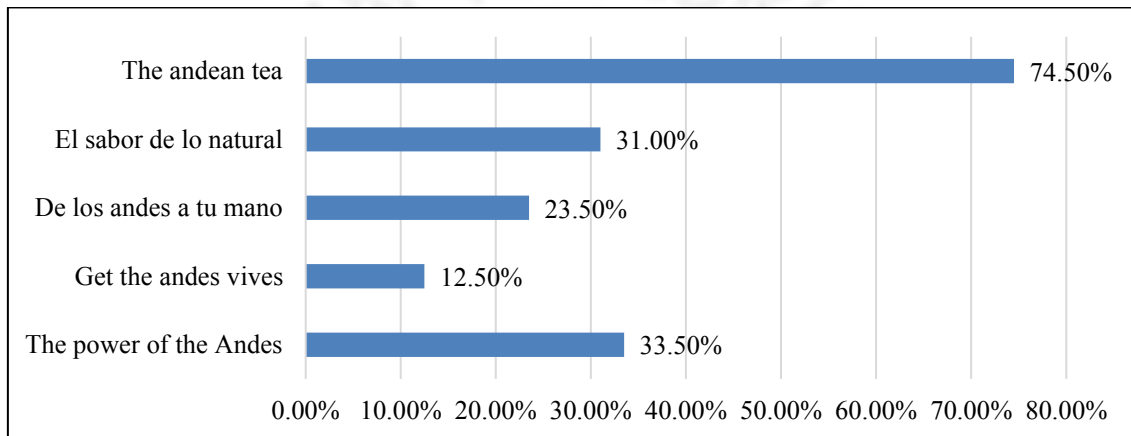


Figura O18: Características más valoradas

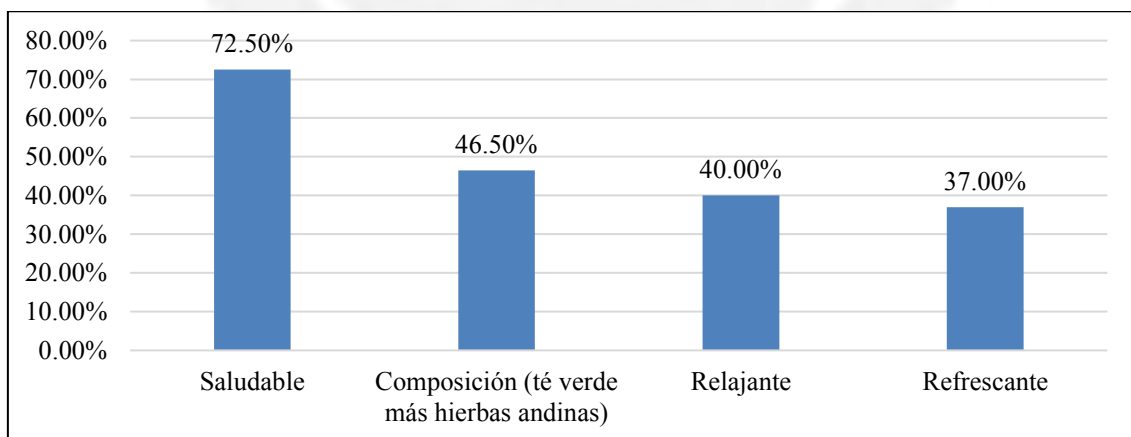


Figura O19: Precio máximo a pagar (concluyente)

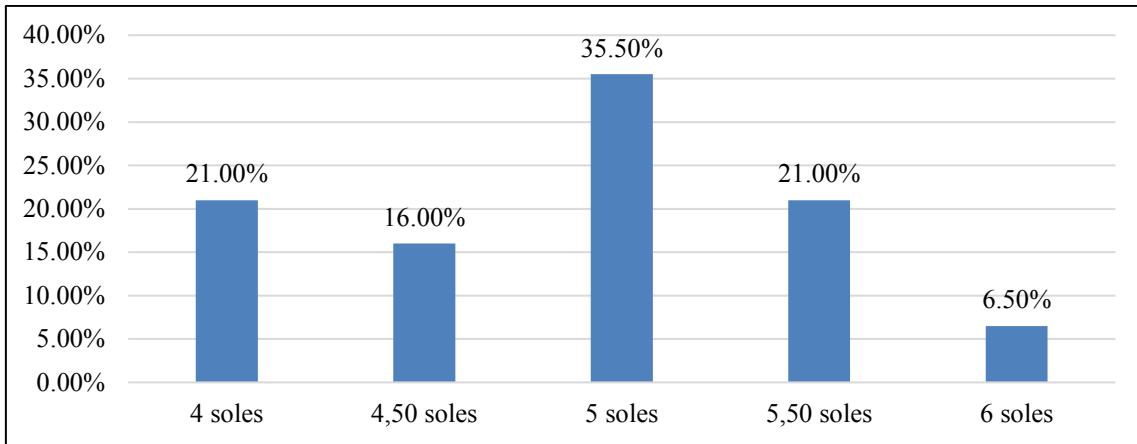


Figura O20: Frecuencia de consumo a la semana (concluyente)

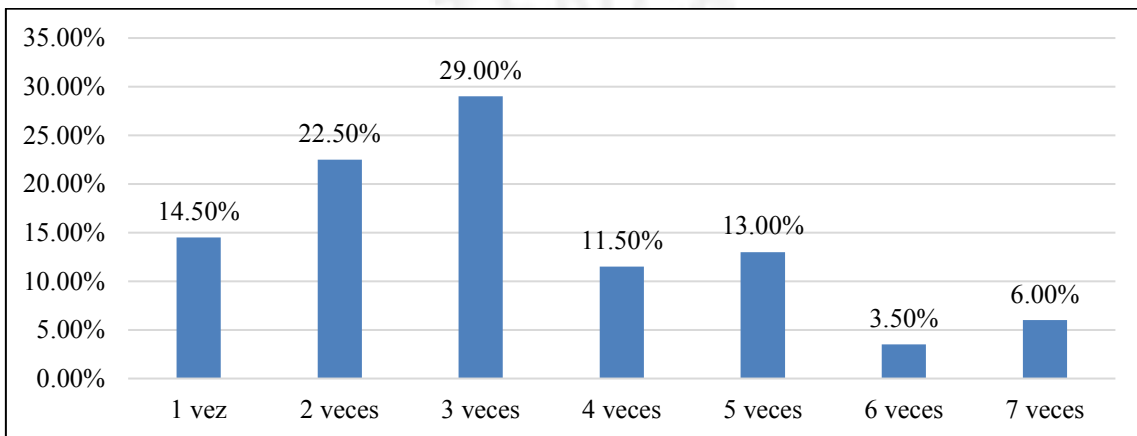


Figura O21: Puntos de venta adicionales (Concluyente)

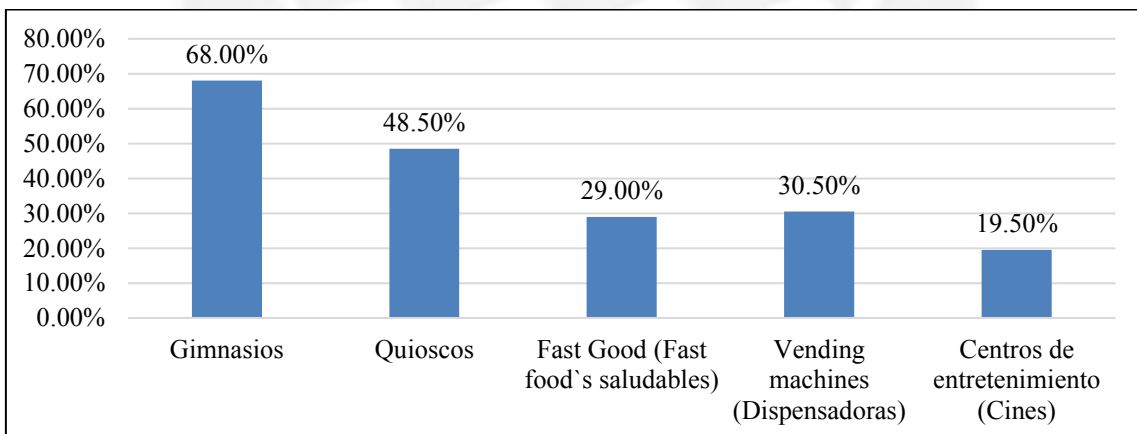


Figura OP22: Medios de comunicación para enterarse del producto (concluyente)

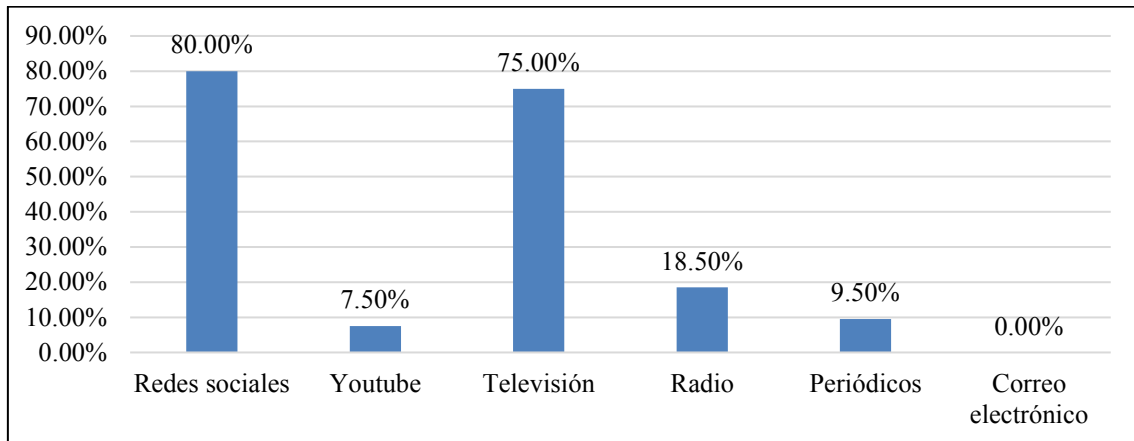


Figura O23: Disposición de compra (concluyente)

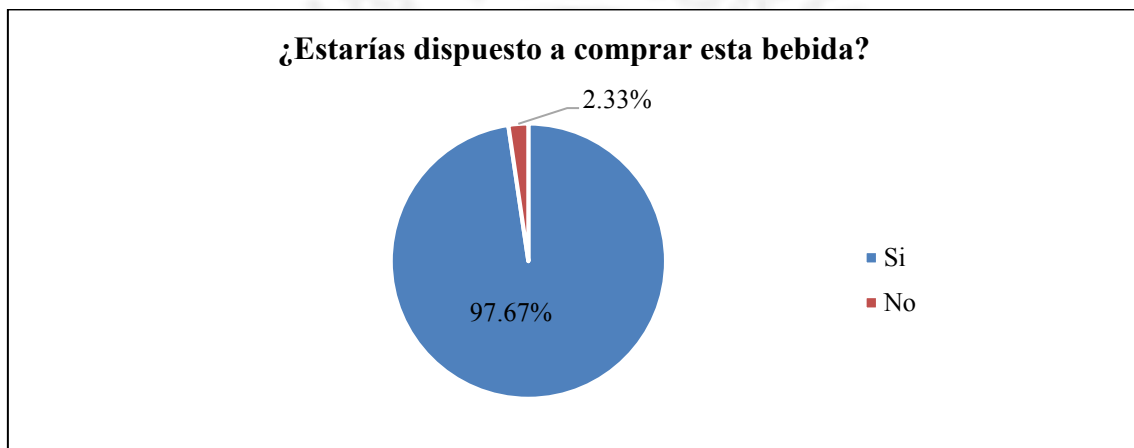
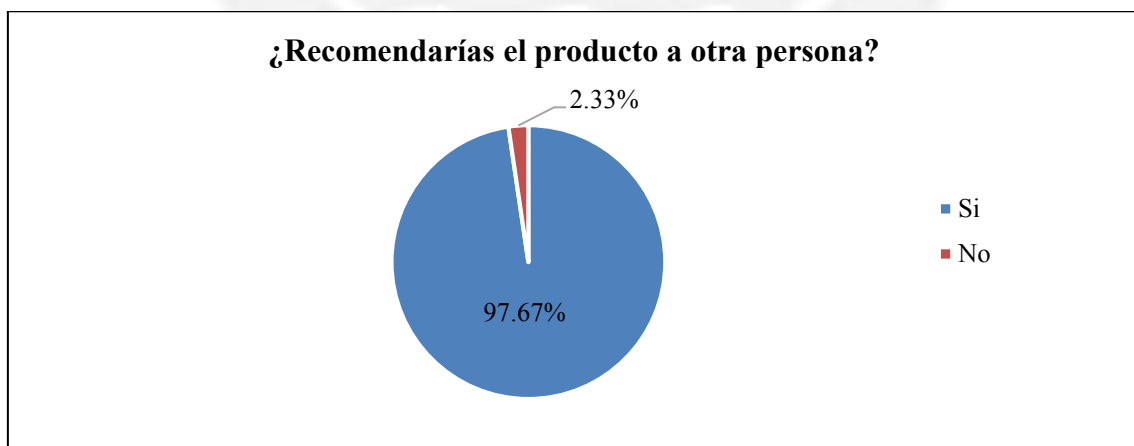


Figura O24: Disposición a recomendar el producto (concluyente)



ANEXO P: ESTILO DE VIDA

Tabla P1: Sofisticados y Modernos, según Arellano Marketing

	<p>Sofisticados</p>	<p>Buscan disfrutar el dinero que han ganado Están dispuestos a pagar más por el deleite Se aventuran a probar novedades El “cambio constante” es un valor en sí. Toman el precio como indicador de calidad Son sensibles a tendencias y modas Marcas son importantes símbolos de diferenciación Invierten mucho en su cuidado personal Buscan productos de alta calidad Enterados de actualidad, innovación y tecnología Sobreexpuestos a publicidad (internet) Son quienes más leen periódicos tanto impresos como por internet</p>
	<p>Modernos</p>	<p>Dan gran importancia a la calidad y beneficios emocionales de lo que adquieren Son hedonistas en sus gastos y decisiones de compra Interesadas en su apariencia Abiertas al mundo Interesadas en simplificar las labores de su hogar Comprar es un placer Compran productos light o saludables Pasean por malls y tiendas por departamento Valoran la experiencia en el punto de venta Están al tanto de las tendencias Forman grandes expectativas al momento de la compra Participan en ofertas y promociones</p>

Fuente: Arellano (2010).

ANEXO Q: INGREDIENTES DE LOS SABORES DE MILLENIUM

Tabla Q1: Ingredientes bebida de Té verde con Stevia y Airampo

INGREDIENTES	Función de cada ingrediente
Agua	Medio de dilución
Extracto líquido de Airampo	Medio de dilución
Dextrina Resistente	Es una fibra que da consistencia a la bebida
Extracto de Té Verde (80% Polifenoles)	Antioxidantes
Ácido fosfórico	Potencia algunas notas de sabor
Ácido cítrico	Potencia algunas notas de acidez
Sabor Natural de Té	Sabor a té
Sabor Natural Limón y/o Mejorador de dulzor	Mejorador del dulzor, es un saborizante
Stevia	Edulcorantes sin calorías
Acido málico	Regulador de acidez (da notas de acidez más tenues)
Ácido ascórbico	Vitamina C para evitar la oxidación de los polifenoles
Citrato de Sodio	Regulador de acidez (Efecto BUFFER mitiga las notas ácidas fuertes y regula el pH)

Fuente: “Elaboración propia junto a un Ingeniero de alimentos”

Tabla Q2: Ingredientes bebida de Té verde con Stevia y Manzanilla

INGREDIENTES	Función de cada ingrediente
Agua	Medio de dilución
Extracto líquido de Coca	Medio de dilución
Dextrina Resistente	Es una fibra que da consistencia a la bebida
Extracto de Té Verde (80% Polifenoles) soluble en agua	Antioxidantes
Ácido fosfórico	Potencia algunas notas de sabor
Ácido cítrico	Potencia algunas notas de acidez
Sabor Natural de Té	Sabor a té
Sabor Natural Limón y/o Mejorador de dulzor	Mejorador del dulzor, es un saborizante
Stevia	Edulcorantes sin calorías
Acido málico	Regulador de acidez (da notas de acidez más tenues)
Color Caramelo	Color
Ácido ascórbico	Vitamina C para evitar la oxidación de los polifenoles
Citrato de Sodio	Regulador de acidez (Efecto BUFFER mitiga las notas ácidas fuertes y regula el pH)

Fuente: “Elaboración propia junto a un Ingeniero de alimentos”

Tabla Q3: Información Nutricional Té verde y Manzanilla

Té verde + manzanilla	Por botella (237.5 ml)
Energía	-kcal
Grasas	0 g
Grasas saturadas	0 g
Grasas trans	0 g
Carbohidratos	0 g
Azúcares totales	0 g
Proteínas	0 g
Sodio	0 mg
Tamaño de porción = 1 botella (475 ml)	
Porciones por envase = 2	

Fuente: “Elaboración propia junto a un Ingeniero de alimentos”

Tabla Q4: Información Nutricional Té verde y Airampo

Té verde + Airampo	Por botella (237.5 ml)
Energía	-kcal
Grasas	0 g
Grasas saturadas	0 g
Grasas trans	0 g
Carbohidratos	0 g
Azúcares totales	0 g
Proteínas	0 g
Sodio	0 mg
Tamaño de porción = 1 botella (475 ml)	
Porciones por envase = 2	

Fuente: “Elaboración propia junto a un Ingeniero de alimentos”

Tabla Q5: Nivel de antioxidantes para una botella de 475ml Millenium

Valores Teóricos en caso de estar en el límite inferior de contenido de Polifenoles					Perdida por proceso y Tiempo de Vida	Cantidad Real Después de pérdida
Antioxidante (*)	%	mg por 100 g	mg por 475 g	mg por 475 ml	20% de pérdida	mg por 450 ml
Extracto de Té verde	100.00	80.0	380.0	394.4		
Polifenoles	80.00	64.0	288.0	298.9	59.8	239.2
Catequinas	60.00	38.4	172.8	179.4	35.9	143.5
EGCG	30.00	11.5	51.8	53.8	10.8	43.0

Fuente: “Elaboración propia junto a un Ingeniero de alimentos”

ANEXO R: FICHA TÉCNICA DE LAS HOJAS DEL TÉ VERDE

El té es una de las bebidas más consumidas en el mundo, por debajo del agua para su disfrute y la salud. La planta *Camellia sinensis* produce una variedad de té blanco, verde y negro; siendo el té verde superior al té negro en términos de beneficios para la salud. Sus principales componentes de interés son los polifenoles que son responsables de los beneficios para la salud y otros antioxidantes del té verde.

Los principales polifenoles en el té verde son los flavonoides. Los cuatro principales flavonoides presentes en el té verde son las catequinas, epicatequina (EC), epigallocatequina (EGC), epicatequina galato (ECG) y galato de epigallocatequina (EGCG). Este último es visto como el componente activo más importante.

Para producir el té verde, las hojas recién cosechadas se cuecen al vapor de inmediato para evitar la fermentación, obteniéndose un producto seco y estable. Este proceso de cocer al vapor destruye las enzimas responsables de la descomposición de los pigmentos de color en las hojas y permite que el té mantenga su color verde durante los procesos de laminación y secado posteriores. Estos procesos conservan los polifenoles naturales que como ya se mencionó, le atribuyen las propiedades promotoras de la salud.

Muchas investigaciones están disponibles que detallan los beneficios del té verde para una amplia variedad de consecuencias, incluyendo diferentes tipos de cáncer, enfermedades del corazón, enfermedad del hígado, etc. También hay una amplia gama de usos para el té verde en la diabetes, aumento de ejercicio, trastornos de la piel, pérdida de cabello, pérdida de peso y la sobrecarga de hierro. Sin embargo, la evidencia científica aún no es concluyente.

Otras investigaciones sostienen que los antioxidantes que se pueden conseguir a través de la dieta como los polifenoles, pueden ayudar al cuerpo humano a detener el daño celular y puede aumentar su reparación causando efectos benéficos a la salud. Es así que la Dieta Mediterránea es una de las más saludables y equilibradas ya que es rica en antioxidantes y además está avalada por la OMS e incluida en el Patrimonio Cultural Inmaterial por la UNESCO.

Fuente: (Chacko, S. M., Thambi, P. T., Kuttan, R., & Nishigaki, I., 2010)

ANEXO S: FICHA TECNICA DE LA SEMILLA DE AIRAMPO

Es una especie silvestre, originaria de los andes peruanos, en los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Junín; sus frutos son comestibles y son utilizados para dar color a postres y refrescos, y para el teñido artesanal de fibras de lana.

El airampo es una variedad del género *Opuntia* muy similar a la tuna cuya característica principal es ser un cactus de no más de un metro de alto. Es una planta herbácea pequeña, perenne, de tallos o pencas aplanadas, ovoidales; sus frutos son pequeñas bayas carnosas, que cuando están en el período de maduración son de color rojizo o vinoso, muy jugosos, de sabor ligeramente dulce, conteniendo muchas semillas ricas en materia colorante. Respecto a las semillas o pepas secas de airampo menciona que el contenido de pepa en los frutos secos representa el 27.2% de peso total de muestra (pepa más pulpa). Además, estas semillas se encuentran recubiertas por un tejido parenquimatoso que contiene el colorante, que representa el 3.5% de la muestra (pepa más pulpa).

El airampo contiene betalaínas (metabolitos secundarios de las plantas nitrogenados que actúan como pigmentos rojos y amarillos). Las betalaínas son pigmentos hidrosolubles con buenas características tecnológicas para ser utilizados en productos lácteos, bebidas, confitería y helados, ya que imparten coloraciones que van del rojo al amarillo. Además, su uso está aprobado desde 1960 por la FDA y en México la Secretaría de Salud permite su aplicación en alimentos y cosméticos.

Se ha determinado las características de la actividad antioxidante durante el proceso de atomizado, teniendo resultados que demuestran que a pesar del proceso tecnológico las betalainas conservaron parte de sus propiedades antioxidantes, por lo que sería apropiado considerar a dicho colorante como un ingrediente alimentario con propiedades de tipo funcional con potencial para neutralizar especies reactivas de oxígeno, las que se saben causan efectos deletéreos en macromoléculas como ADN, proteínas, lípidos, etc., siendo esto una de las principales causas de enfermedades degenerativas. En la medicina tradicional se considera la infusión de las semillas del airampo un agente complementario contra la candidiasis y para calmar el dolor de cabeza fruto de altas temperaturas.

Fuente: (Morales P., 2007)

Fuente: (Sarmiento VH, 2003).

ANEXO T: FICHA TECNICA DE LA HOJA DE MANZANILLA

La manzanilla común es una hierba perenne, de tallo procumbente de hasta 26 cm de largo. La polinización la realizan himenópteros, pero la planta es capaz de auto polinizarse. Esta especie necesita estaciones cálidas con climas templados para su desarrollo, pero soporta bien las heladas, la sequía, la falta de nutrientes y elevadas concentraciones de alcalinos.

La manzanilla es una planta de fácil crecimiento, sus flores parecen margaritas muy pequeñas, con pétalos blancos y centro amarillo; y tienen un aroma muy peculiar. Se la suele cosechar en verano, y utilizar fresca o seca.

Esta planta es nativa de Europa, pero introducida en América. Actualmente se produce en Lambayeque, Cajamarca La libertad, Cuzco y Arequipa.

La manzanilla es uno de los ingredientes más populares de los tés de hierbas, a ella se le atribuyen muchas propiedades beneficiosas para la salud principalmente antiinflamatorias, relajantes, cicatrizantes y antiespasmódicas.

El más importante de sus principios activos es un aceite esencial, que se obtiene de sus flores por destilación al vapor. Este aceite está constituido por numerosos compuestos hidrocarbonados: éteres y alcoholes de distinta naturaleza. De estos últimos, el camazuleno es el que reviste mayor importancia, ya que posee un fuerte efecto antihistamínico.

Según la publicación de Montesdeoca 2010 menciona que el aceite esencial y los flavonoides serían los compuestos responsables prácticamente de todos los efectos farmacológicos de la manzanilla destacando su actividad relajante, antiespasmódica, antiinflamatoria y digestiva.

Fuente: (Sierra Exportadora, 2015)

ANEXO U: PASOS PARA LA OBTENCIÓN DEL REGISTRO SANITARIO

Ver Carpeta Anexo U (Versión digital en CD)



ANEXO V: PASOS PARA IMPLEMENTAR EL CÓDIGO DE BARRAS

Para la obtención del código de barras o GTIN (Global Trade Item Number), el cual permitirá identificar a nivel mundial y de manera única nuestro producto, es necesario seguir los siguientes pasos:

- Afiliarse a GS1 Perú, el cual es el representante oficial en el Perú de la oficina global con sede en Bruselas. Además, que es la única empresa que otorga y administra los derechos de utilización del estándar de codificación.
- Luego se identifica la finalidad con la que será utilizada el código de barras; es decir, para ser leído en el punto de venta o para ser gestionado en el almacén. En el caso de Millenium, tiene que ser un código GTIN-13 (EAN/UCC-13), para que sea leído en el punto de venta (supermercados). Para esto se debe de presentar una solicitud²⁶ y realizar el pago respectivo.
- El tercer paso es seleccionar las dimensiones del código de barras, el cual debe de tener en consideración los aspectos relacionados al espacio en la etiqueta y la distancia de donde va a ser leído. En el caso de Millenium, la lectura del código de barras será individual y en la caja registradora del supermercado, por lo que es posible contar con un código de barras pequeño.
- Luego de haber escogido las dimensiones del código de barras se procederá a solicitar el diseño para la impresión. Este diseño se realizará en un formato de archivo EPS (Encapsulated Post Scrib) que puede ser ingresado en cualquier software.
- Por último se procederá a escoger el color del fondo del código de barras y la ubicación recomendada²⁷ por GS1 dentro de la etiqueta. Se escogió dos colores, ya que, Millenium posee una etiqueta por sabor (Negro sobre rojo y verde sobre marrón). Asimismo, el lugar recomendado para etiquetas de consumo masivo es en el cuadrante inferior de la botella; por lo que se aceptara dicha recomendación.

²⁶ Para revisar la solicitud se puede acceder al siguiente link:

http://www.gs1pe.org/asociado/insc_u_consumo.html

²⁷ Para revisar la ubicación recomendada se puede acceder al siguiente link:

http://www.gs1pe.org/descargas/gs1_ubicacion_gtin_consumo.pdf

ANEXO W: REQUISITOS PARA INGRESAR A CADENAS

Ver Anexo W. Requisitos para ingresar a cadenas en el CD adjunto



ANEXO X: GANTT DE ACTIVIDADES DE MARKETING

Figura X1: Actividades de Marketing

Tema	Actividad	AÑO 0				AÑO 1												AÑO 2											
		SE P	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
Pre lanzamiento	Creacion de concepto para campaña digital	█	█																										
Pre lanzamiento	Creacion de piezas para campaña digital			█	█																								
Lanzamiento	Evento de Lanzamiento (convocatoria de prensa)				█																								
Lanzamiento	Difusión de Nota de Prensa en medios				█																								
Lanzamiento	Actividades de Sampling en cadenas				█	█	█																						
Lanzamiento	Campañas educativa (Airampo) dirigidas al consumidor							█	█	█										█	█	█	█	█	█				
Mantenimiento	Promoción "six pack"									█	█	█								█	█	█	█	█	█				
Mantenimiento	Promociones compartidas en cadenas								█	█	█	█	█	█	█					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Fidelización	Campaña de Branding enfatizando experiencias con la marca					█	█	█												█	█	█							█
Fidelización	Campaña educativa enfatizando composición								█	█	█	█	█	█	█	█				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Fidelización	Activación de fidelización (Playa - Asia)					█	█	█												█	█	█							

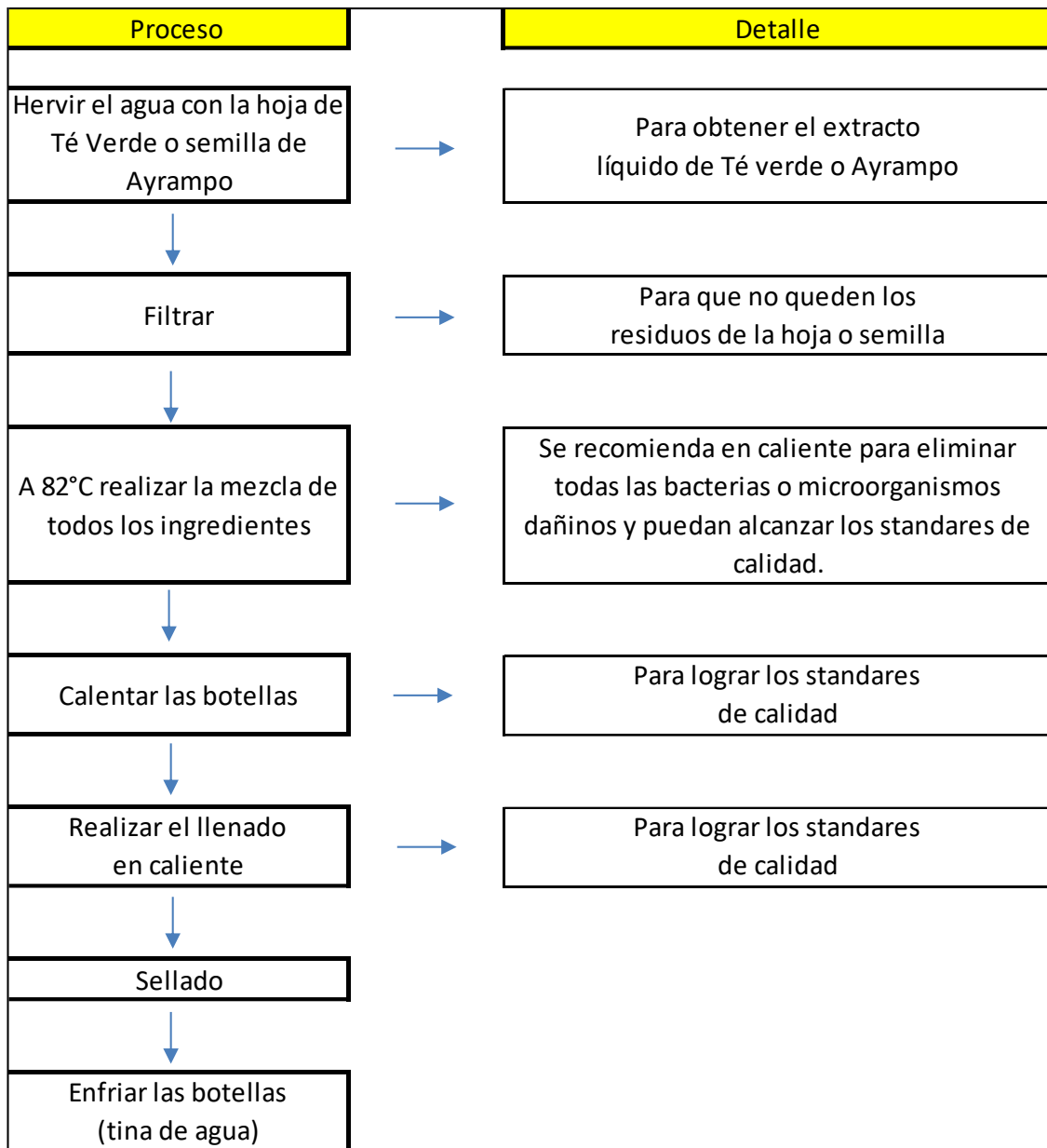
ANEXO Z: PROVEEDORES

Ver Anexo Z. Proveedores en el CD adjunto

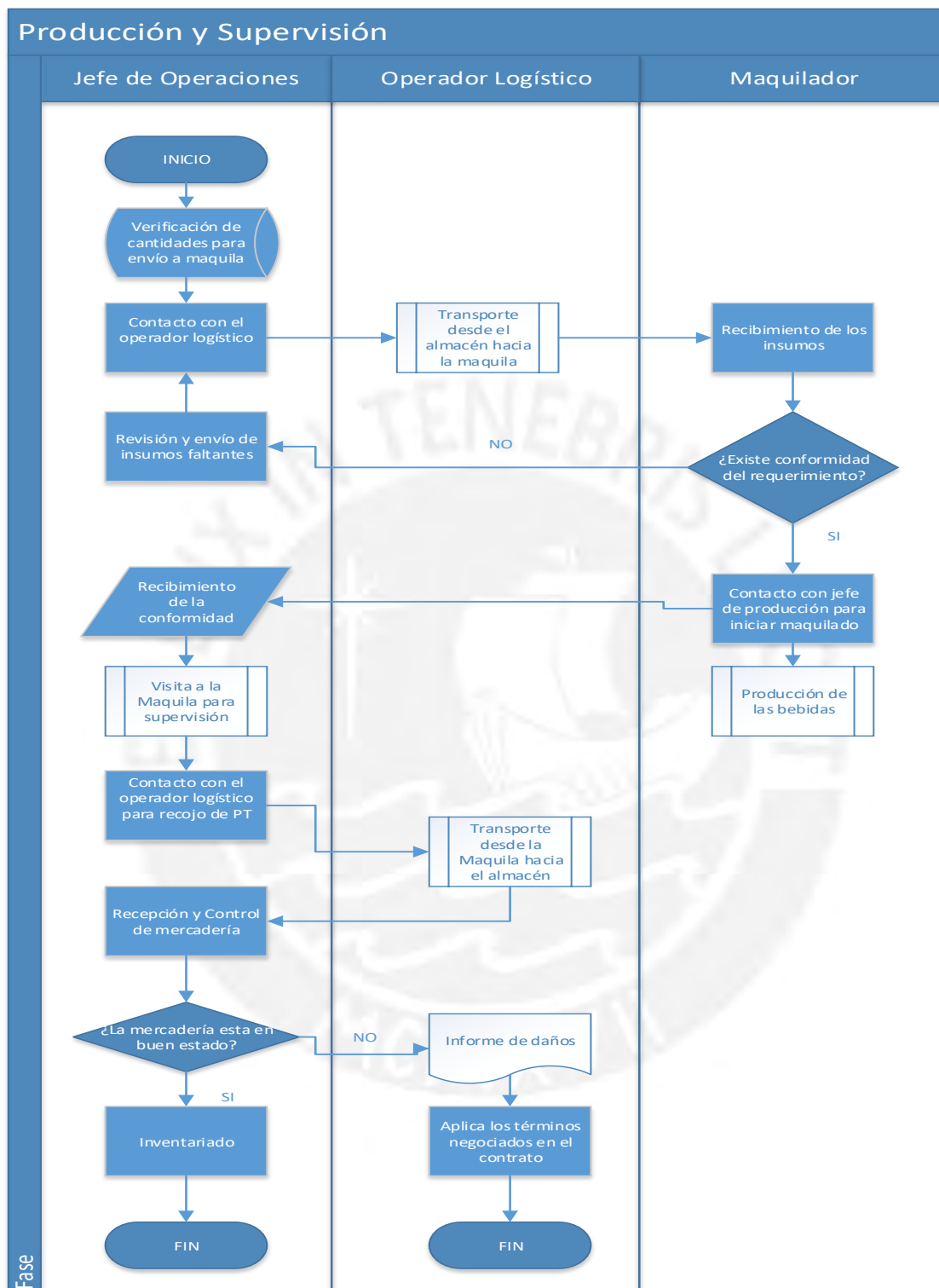


ANEXO AA: FLUJOGRAMA DE PRODUCCION (MAQUILA)

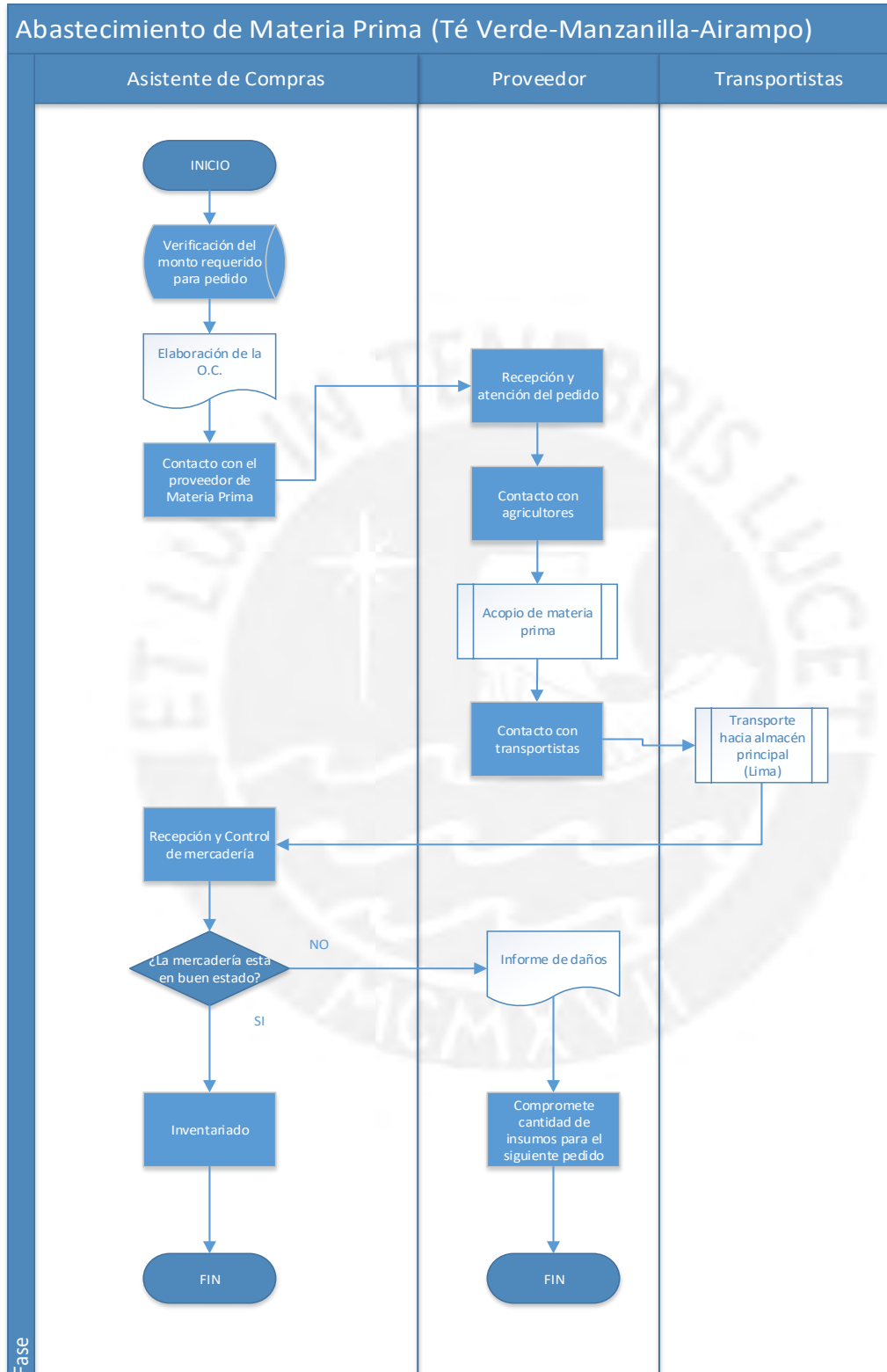
Figura AA1: Flujograma de producción



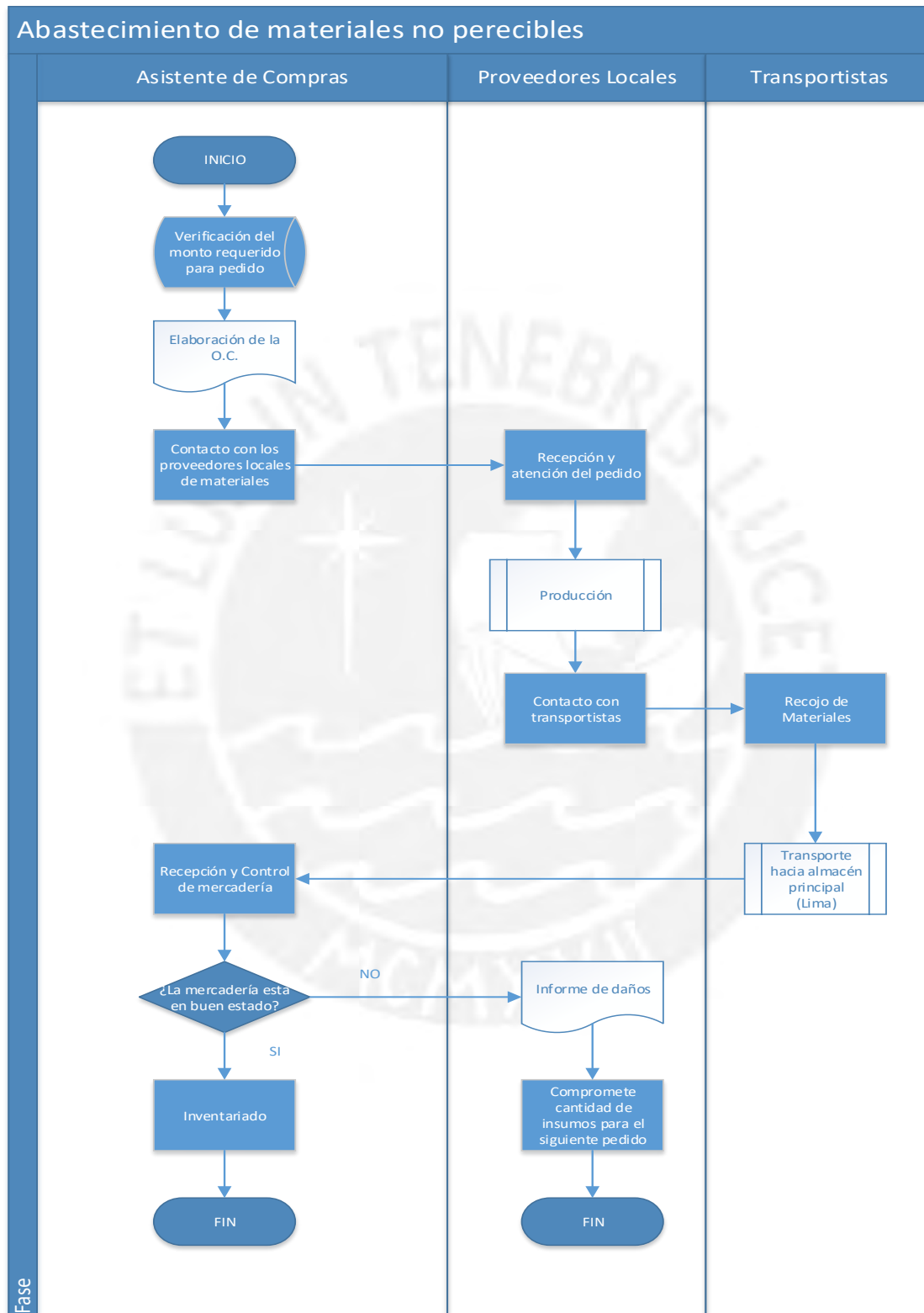
ANEXO AB: FLUJOGRAMA DE ACTIVIDAD DE SUPERVISIÓN



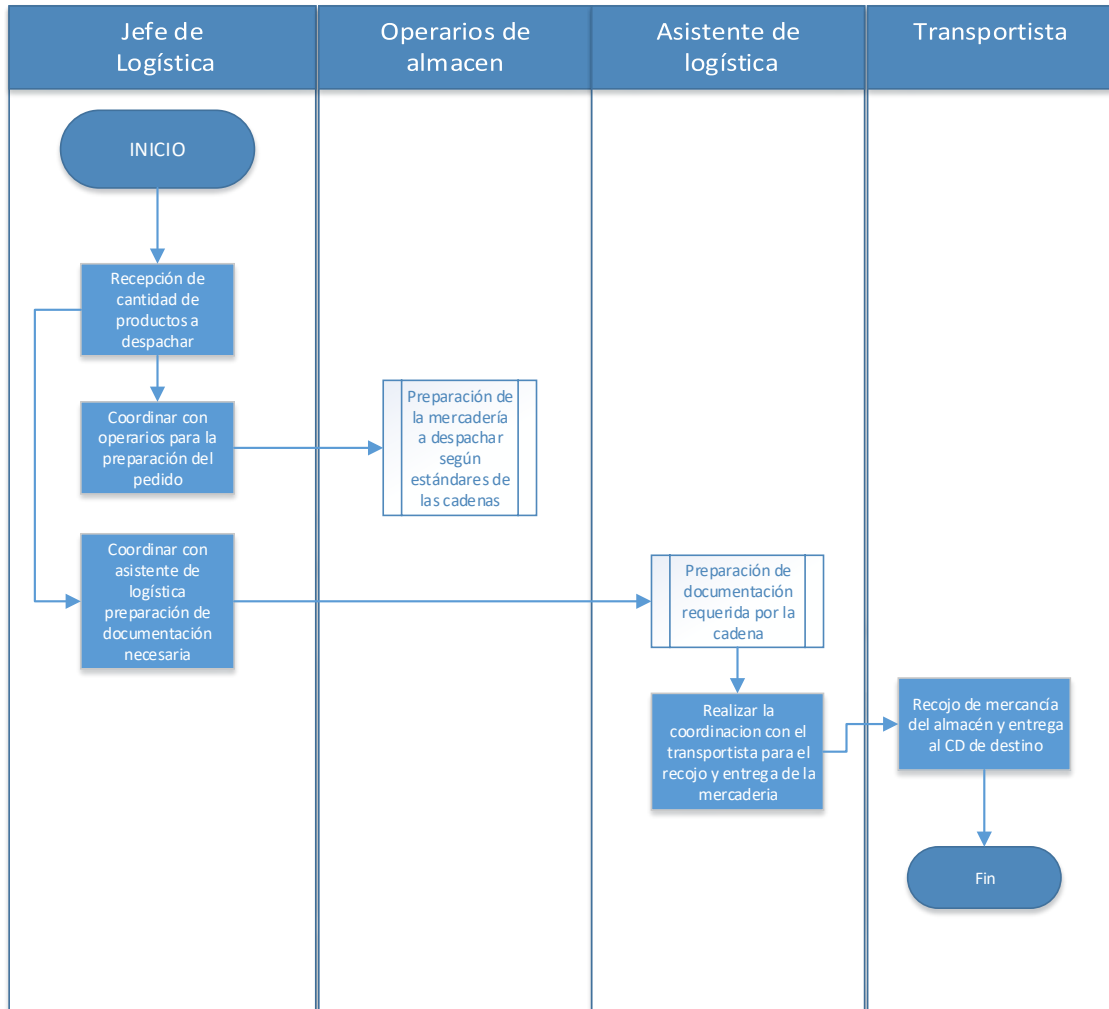
ANEXO AC: FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO (MATERIA PRIMA)



**ANEXO AD: FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO
(MATERIALES NO PERECIBLES)**



ANEXO AE: FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCION



ANEXO AF: LAYOUT ALMACEN

Ver Anexo AF. Layout almacén en el CD adjunto



ANEXO AG: DETALLE DEL ERP

Ver Anexo AG. Detalle del ERP en el CD Adjunto



ANEXO AH: RUTAS DE DISTRIBUCION

Figura AH1: Rutas de distribución CENCOSUD

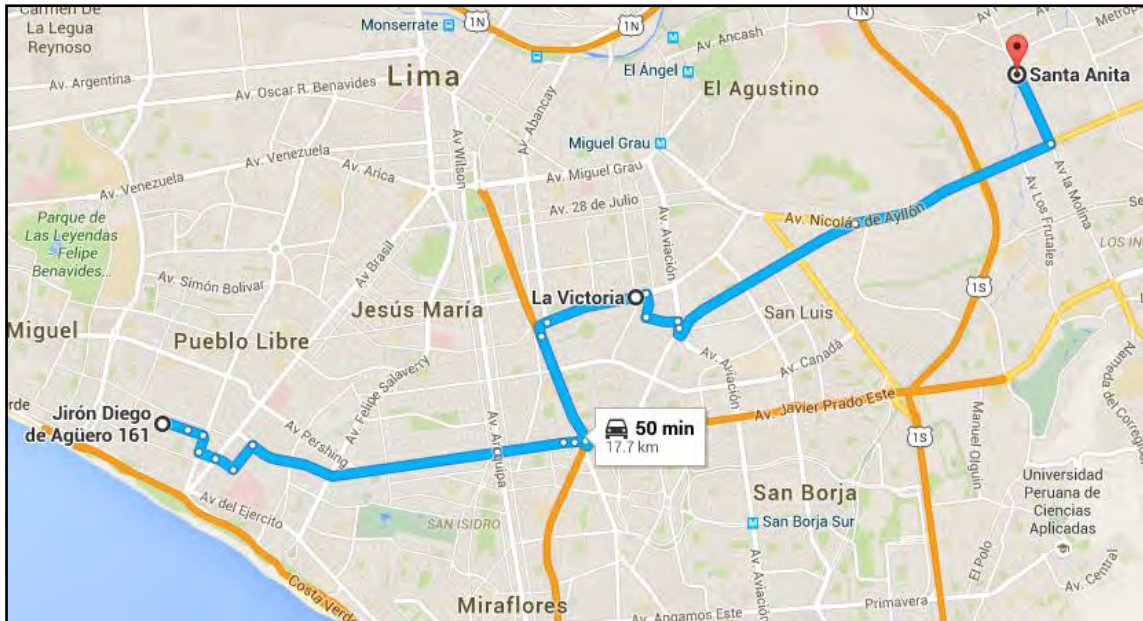
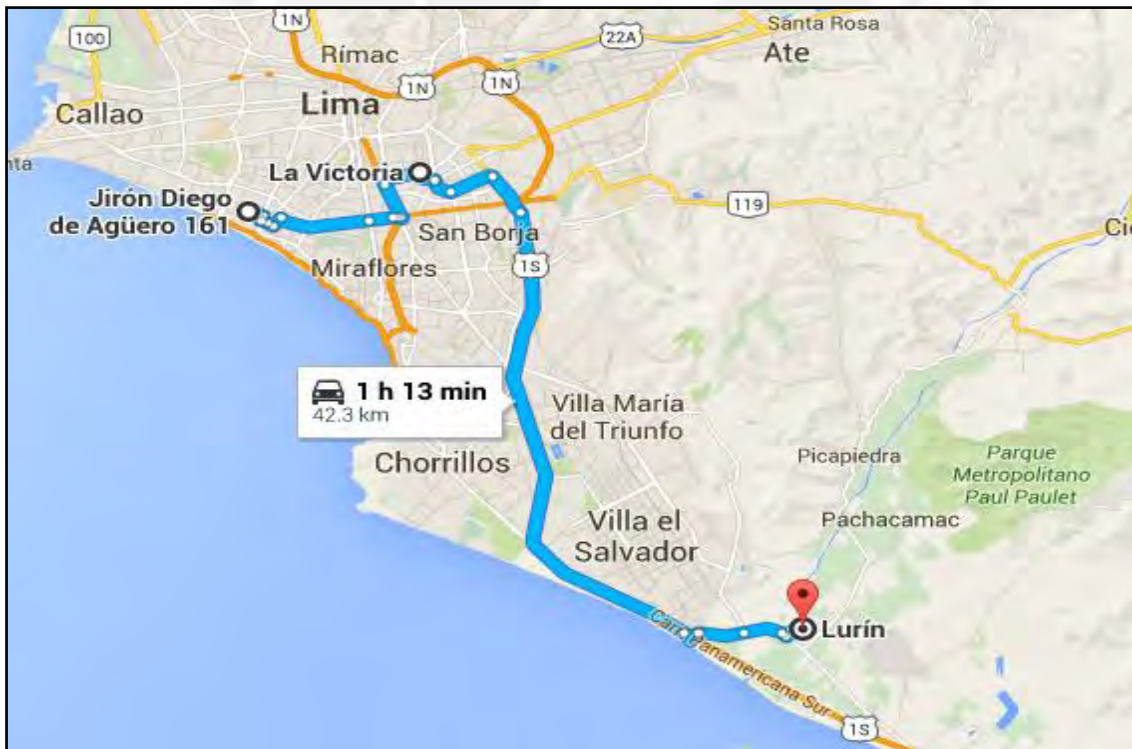


Figura AH2: Rutas de distribución SUPESA



ANEXO AI: ESPECIFICACIONES DE LA ESTIBA

La estiba estándar es una tarima de madera limpia de 40" x 48" (1.01 m x 1.22 m), con requerimiento de entrada en los 4 lados. Asimismo, la tarima debe estar hecha para el fácil acceso de cualquier equipo de montacargas y un fácil manejo durante el proceso de distribución.

Figura AJ1: Estiba

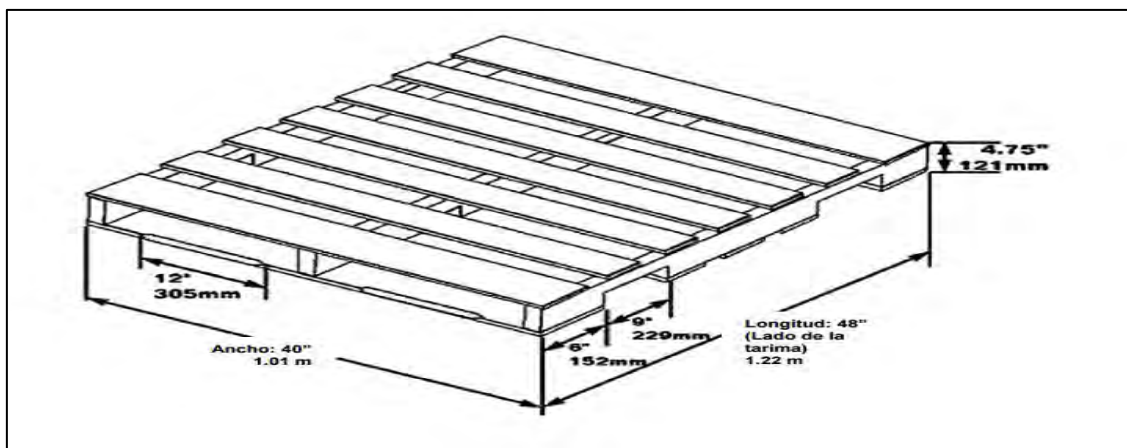


Tabla AI1: Estiba Millenium

Especificación	Detalle
Dimensiones de la tarima (L x A)	<ul style="list-style-type: none"> Longitud = 48 pulgadas (1.22 m) Ancho = 40 pulgadas (1.01 m)
Estilo de la tarima	<ul style="list-style-type: none"> No reversible con doble cara
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> Sólo entrada de 4 lados
Especificaciones de la madera	<ul style="list-style-type: none"> Madera # 3, corte limpio.
Requerimiento de fijación	<ul style="list-style-type: none"> Clavos con cuerpo de tornillo de 2 pulgadas (5 cm)
Plataforma superior (7/tarima):	<ul style="list-style-type: none"> Tableros exteriores (2) = 0.625 x 5.75 x 40.00 pulg. (1.58 cm x 14.6 cm x 1.01 m) Tableros internos (5) = 0.625 x 3.75 x 40.00 pulg. (1.58 cm x 9.75 cm x 1.01 m) Espacio entre los tableros: 3 pulgadas (máx.)
Plataforma inferior (5/tarima):	<ul style="list-style-type: none"> Tableros exteriores (2, biselados) = 0.625 x 5.75 x 40.00 pulg. (1.58 cm x 14.6 cm x 1.01 m) Tableros internos (3) = 0.625 x 3.75 x 40.00 pulg. (1.58 cm x 9.75 cm x 1.01 m)
Zapatatas (3/tarima):	<ul style="list-style-type: none"> 1.50 x 3.50 x 48.00 pulg. (3.81cm x 8.89 cm x 1.22 m)
Nota especial:	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere de una tarima limpia.

ANEXO AJ: PERFILES DE LOS TRABAJADORES

Tabla AJ1: Perfil del Personal en planilla

Puesto	Funciones	Habilidades	Requisitos
Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar el presupuesto y las finanzas de la empresa -Coordinación con entidades financieras -Liderar la ejecución del planeamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de gestión y análisis -Habilidad en la dirección y comunicación efectiva -Liderazgo y orientado a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesional en Administración y finanzas -Experiencia en costos y análisis de estados financieros -Usuario avanzado en el paquete office, en especial de excel
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Liderar la ejecución del plan de operaciones -Supervisión del cumplimiento en los procesos de producción del producto final -Monitorear el cumplimiento de los indicadores de operación y almacenaje. 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo orientado a resultados -Visión enfocado en proceso -Capacidad para resolver problemas -Comunicación efectiva con proveedores y colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesional de la carrera de ingeniería industrial o administración de empresas -Con experiencia en la gestión de procesos, red de abastecimiento y distribución.
Jefe Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la ejecución del plan de ventas Supervisión de la distribución del producto final a los puntos de ventas establecidos Encargado de la gestión, negociación de acuerdos comerciales con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo orientado a resultados -Negociación y comunicación efectiva -Visión de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesional de la carrera de Administración de empresas e ingeniería industrial -Con experiencia laboral en empresas de consumo masivo.
Asistente de Administración	<ul style="list-style-type: none"> -Soporte en el reclutamiento, selección y gestión de personal. -Velar por un clima de trabajo estable -Realizar trabajos operativos del área administrativa -Supervisión del personal de servicios generales 	<ul style="list-style-type: none"> -Proactividad -Comunicación efectiva -Capacidad para trabajo a presión -Disciplina y orientación al aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con estudios técnicos y/o universitarios de administración o afines. -Manejo de office nivel intermedio -Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares.
Soporte de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de documentos en el sistema - Conciliaciones bancarias -Soporte en el control de cuentas por cobrar y pagar 	<ul style="list-style-type: none"> -Orden y proactividad -Capacidad para trabajo bajo presión -Disciplina y orientación al aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con estudios técnicos en contabilidad -Conocimiento de cuentas contables

Tabla AJ1: Perfil del Personal en planilla (continuación)

Puesto	Funciones	Habilidades	Requisitos
Asistente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar la logística de entrada (compra de insumos) -Coordinar la logística de salida (productos terminados) -Soporte en la gestión de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Proactividad -Visión enfocada a procesos - Disciplina y orientación al aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico de la carrera de ingeniería industrial o administración de empresas -Con experiencia en la gestión de procesos, red de abastecimiento y distribución
Asistente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de las órdenes de compra de las cadenas y programas los despachos necesarios en las fechas pre-establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Proactividad -Visión enfocada en resultados - Disciplina y orientación al aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico de la carrera de Administración de empresas e ingeniería industrial -Con experiencia laboral en empresas de consumo masivo
Operarios de almacén	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos básicos de maquinarias de almacenaje -Paletizar y despaletizar productos -Recepción de mercadería y correcta ubicación de insumos/ productos terminados. -Picking de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> -Honesto, responsable, puntual y proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> -Secundaria completa -Experiencia mínima de 6 meses en puestos como operario de almacén

ANEXO AK: GASTOS POR REGISTRO DE MARCA Y LOGO

Con el objetivo de consolidar a Millenium como una marca Premium en la categoría de té RTD, se necesita primero contar con la exclusividad del nombre de Millenium. Para ello, se acudirá a INDECOPI²⁸ para registrar la marca, a través de los siguientes pasos:

Tabla AK1: Pasos para registro de marca:29

1) Evaluación de Registrabilidad y Búsqueda de Antecedentes	05 días hábiles
2) Expediente y Solicitud de Registro de Marca	15 días hábiles
3) Publicación en el Diario Oficial El Peruano	30 días hábiles
4) Resolución y Certificado de Registro de Marca	150 días hábiles

Tabla AK2: Pasos para registro de marca:30

COSTOS	TIPO DE MARCA	
	Texto (S/)	Logotipo (S/)
TASAS INDECOPI		
Evaluación de Registrabilidad: Búsqueda de Antecedentes	31.00	39.00
Expediente y Solicitud de Registro de Marca	535.00	535.00
Publicación Diario Oficial El Peruano	300.00	500.00
Total Tasas INDECOPI	866.00	1074.00
HONORARIOS		
Evaluación de Registrabilidad: Búsqueda de Antecedentes	299.00	399.00
Expediente y Solicitud de Registro de Marca	299.00	399.00
Publicación Diario Oficial El Peruano	199.00	299.00
Total Honorarios	797.00	1097.00
Total Registro de Marca	1663.00	2171.00

²⁸ Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

²⁹ http://www.macrogestion.com.pe/indecopi/registro-de-marca/?gclid=CjwKEAiApOq2BRDoo8SVjZHV7TkSJABLe2iDDPDa2kXg9cLh--uY4N8-4AYC_GHyTQaNGoV545zNzBoCkoHw_wcB

³⁰ http://www.macrogestion.com.pe/indecopi/registro-de-marca/?gclid=CjwKEAiApOq2BRDoo8SVjZHV7TkSJABLe2iDDPDa2kXg9cLh--uY4N8-4AYC_GHyTQaNGoV545zNzBoCkoHw_wcB

ANEXO AL: CAPITAL DE TRABAJO

Tabla AL1: Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO							
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--

BASE DE CALCULO		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas			1,719,876	1,857,177	1,984,843	2,102,874	2,208,418
Costos Variables			980,959	1,059,270	1,132,087	1,199,407	1,259,606
Gastos Fijos			475,197	415,197	419,785	419,860	424,540

Saldos		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo (30 días)	30		39,600	34,600	34,982	34,988	35,378
Cuentas por Pagar (30 días)	30		81,747	88,273	94,341	99,951	104,967
Cuentas por Cobrar (60 días)	60		286,646	309,530	330,807	350,479	368,070
Inventario PT (15 días)	15		40,873	44,136	47,170	49,975	52,484
Total			285,373	299,993	318,619	335,492	350,964
Necesidad							
Variación del CT		-	285,373	-14,621	-18,626	-16,873	-15,472
Recuperación del CT							0
Inversión en CT		-	285,373	-14,621	-18,626	-16,873	-15,472

ANEXO AM: ESTADO DE RESULTADOS

Tabla AM1: Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS (S/.)					
(En S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	1,719,876.29	1,857,177.34	1,984,843.23	2,102,873.95	2,208,417.50
Té + Airampo (60%)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	1,031,925.78	1,114,306.40	1,190,905.94	1,261,724.37	1,325,050.50
Té+ Manzanilla (40%)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	687,950.52	742,870.94	793,937.29	841,149.58	883,367.00
GASTOS VARIABLES	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	980,958.55	1,059,270.36	1,132,086.62	1,199,407.30	1,259,605.73
Cross-docking (2%)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	34,397.53	37,143.55	39,696.86	42,057.48	44,168.35
Gasto por Rebate a cadena (2%)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	34,397.53	37,143.55	39,696.86	42,057.48	44,168.35
Té + Airampo	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	496,035.65	535,635.14	572,455.71	606,497.37	636,937.57
Té+ Manzanilla	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	416,127.84	449,348.13	480,237.17	508,794.97	534,331.46
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/. (Airampo)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	494,613.09	534,099.01	570,813.99	604,758.02	635,110.92
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN % (Airampo)	48%	48%	48%	48%	48%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/. (Manzanilla)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	244,304.65	263,807.97	281,942.62	298,708.63	313,700.86
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN % (Manzanilla)	36%	36%	36%	36%	36%
MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	738,917.74	797,906.98	852,756.61	903,466.65	948,811.78
MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL %	43%	43%	43%	43%	43%
GASTOS FIJOS	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	475,197.00	415,197.00	419,785.14	419,860.14	424,540.04
Gastos de Personal	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	233,657.00	233,657.00	238,245.14	238,320.14	243,000.04
Gastos laborales	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	229,407.00	229,407.00	233,995.14	233,995.14	238,675.04
Gastos de capacitación y clima laboral	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,325.00	4,325.00
Gasto de Ventas Total	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	137,440.00	77,440.00	77,440.00	77,440.00	77,440.00
Gastos de Inversión publicitaria en supermercados	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Gastos de Marketing - Millenium	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	129,440.00	69,440.00	69,440.00	69,440.00	69,440.00
Gastos Operativos	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	104,100.00	104,100.00	104,100.00	104,100.00	104,100.00
Servicios	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Software y Materiales	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Alquiler y Mantenimiento	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00
Seguro	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Depreciación	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	3,198.09	3,198.09	3,198.09	3,198.09	1,843.22
Amortización	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	4,873.65	4,873.65	4,873.65	4,873.65	4,873.65
UTILIDAD OPERATIVA	255,649	374,638	424,900	475,535	517,555
Impuesto a la Renta S/.	71,582	101,152	114,723	123,639	134,564
Impuesto a la Renta %	28%	27%	27%	26%	26%
UTILIDAD NETA	184,067	273,486	310,177	351,896	382,991

ANEXO AN: FLUJO DE CAJA

Tabla AN1: Estado de Resultado con valor de continuidad

FLUJO DE CAJA (S/.)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		184,067	273,486	310,177	351,896	382,991
Depreciación y Amortización		8,072	8,072	8,072	8,072	6,717
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		192,139	281,558	318,249	359,967	389,707
Inversión Activos Fijos	-23,852	0	0	0	0	-5,419
Inversión Pre-operativos	-48,736	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo	-285,373	-14,621	-18,626	-16,873	-15,472	0
Impuesto General a las Ventas	-8,973	-98,528	-128,919	-138,792	-147,906	-155,093
Valor de Continuidad	0	0	0	0	0	2,601,347
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-366,934	78,991	134,013	162,584	196,589	2,830,542
TASA DE DESCUENTO (COK)	20%					
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	1,118,381					
TASA INTERNA DE RETORNO	68%					
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2.9	Años				

Tabla AN2: Estado de Resultado con sin valor de continuidad

FLUJO DE CAJA (S/.)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		184,067	273,486	310,177	351,896	382,991
Depreciación y Amortización		8,072	8,072	8,072	8,072	6,717
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		192,139	281,558	318,249	359,967	389,707
Inversión Activos Fijos	-23,852	0	0	0	0	-5,419
Inversión Pre-operativos	-48,736	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo	-285,373	-14,621	-18,626	-16,873	-15,472	0
Impuesto General a las Ventas	-8,973	-98,528	-128,919	-138,792	-147,906	-155,093
Valor de Continuidad	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-366,934	78,991	134,013	162,584	196,589	229,195
TASA DE DESCUENTO (COK)	20%					
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	72,958					
TASA INTERNA DE RETORNO	27%					
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2.9	Años				

ANEXO AO: SENSIBILIZACIÓN

Tabla AO1: Estado de Resultado

Principales Variables		VPN
Participación de Mercado	8.50%	S/. 906,978
	8.00%	S/. 695,575
	7.50%	S/. 484,173
	7.00%	S/. 272,770
	6.35%	S/. 0
	6.00%	S/. -150,035
Aumento de Rentabilidad pedida por el mercado	34.0%	S/. -93,388
	32.9%	S/. 0
	30.0%	S/. 252,832
	28.0%	S/. 425,942
	25.0%	S/. 685,606



ANEXO AP: PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla AP1: Estado de Resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1,719,876	1,857,177	1,984,843	2,102,874	2,208,418
Gastos Variables	980,959	1,059,270	1,132,087	1,199,407	1,259,606
Margen de Contribución	43%	43%	43%	43%	43%
Gastos Fijos	475,197	415,197	419,785	419,860	424,540
Punto de Equilibrio (S/.)	1,106,050	966,396	977,076	977,250	988,143
% Punto de Equilibrio	64%	52%	49%	46%	45%
Margen de Seguridad	613,826	890,781	1,007,768	1,125,624	1,220,275
% Margen de Seguridad	36%	48%	51%	54%	55%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/.)	S/. 1,719,876	S/. 1,857,177	S/. 1,984,843	S/. 2,102,874	S/. 2,208,418
Gastos Fijos (S/.)	S/. 475,197	S/. 415,197	S/. 419,785	S/. 419,860	S/. 424,540
Punto de Equilibrio (S/.)	S/. 1,106,050	S/. 966,396	S/. 977,076	S/. 977,250	S/. 988,143
% Margen de Seguridad	36%	48%	51%	54%	55%

