



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

Escuela de  
Postgrado

**“PLAN DE MARKETING PARA EL PRODUCTO SWEETNESS  
ENHANCER EN EL MERCADO DE BEBIDAS GASEOSAS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por  
Jose Eduardo Bustamante Roca  
Ralc Marlon Lozano Díaz**

**Asesor: Rafael Jesus Aita Zanatti**

**[0000-0002-5294-9766](tel:0000-0002-5294-9766)**

**Lima, 2005**

Dedico el presente trabajo de especial manera a mi esposa Lourdes por su apoyo incondicional, y a mi querido hijo Nicolás por el tiempo que dedicándole a la Maestría no pude estar con él para jugar.

Quisiera expresar mi agradecimiento a mi esposa Claudia por su constante apoyo incondicional en los proyectos que siempre he emprendido, y de forma especial a mis hijos José Francisco y José Claudio por su comprensión en mis continuas ausencias.

Agradecemos al Profesor Rafael Aita, asesor del presente trabajo, en quien apreciamos su constante aliento y motivación para lograr la conclusión exitosa de esta investigación, y que con su calidad humana nos mostró que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Asimismo, extender nuestro agradecimiento al Profesor José Díaz que con sus conocimientos y experiencia contribuyeron en ampliar nuestra visión de futuro a través del curso de Dirección Estratégica, en verdad lo disfrutamos.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I – ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Entorno económico .....	2
1.2. Entorno político - legal.....	3
1.3. Entorno tecnológico.....	5
1.4. Entorno sociocultural.....	6
1.5. Entorno demográfico .....	7
<b>CAPÍTULO II – ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>10</b>
2.1. Rivalidad entre compañías establecidas.....	10
2.2. El poder de negociación de los compradores .....	12
2.3. El poder de negociación de los proveedores .....	12
2.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	14
2.5. Barreras de entrada y salida.....	14
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>17</b>
3.1. La Empresa .....	17
3.2. Visión y Misión .....	18
3.3. Objetivos genéricos .....	18
3.4. Estrategia Genérica.....	19
3.5. Organización y funciones .....	19
3.6. Análisis de la Cadena de Valor.....	20
3.7. Situación Comercial Actual .....	22
<b>CAPÍTULO IV – INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>24</b>
4.1. Investigación de mercado.....	24
4.1.1. Objetivos del estudio cualitativo y cuantitativo .....	24
4.1.2. Metodología del estudio y diseño de la muestra.....	25

4.1.3. Análisis y conclusiones del estudio de mercado.....	25
4.2. Análisis FODA.....	30
4.2.1. Fortalezas .....	30
4.2.2. Oportunidades.....	30
4.2.3. Debilidades .....	30
4.2.4. Amenazas .....	31
4.3. Ventaja competitiva .....	31
<b>CAPÍTULO V – PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>32</b>
5.1. Análisis de mercado.....	32
5.1.1. Mercado Potencial .....	32
5.1.2. Mercado objetivo.....	32
5.1.3. Mercado Meta Primer Año .....	32
5.2. Objetivo del plan de marketing .....	33
5.2.1. Corto plazo (Abril – Diciembre 2005).....	33
5.2.2. Mediano plazo (2006) .....	33
5.2.3. Mediano plazo (2007) .....	33
5.2.4. Largo plazo .....	34
5.3. Ventaja comparativa eventual .....	34
5.4. Matriz estratégica .....	34
5.4.1. Segmentación .....	34
5.4.2. Posicionamiento .....	35
5.4.3. Estrategia Competitiva .....	36
5.4.4. Estrategias de crecimiento .....	36
5.5. Estrategia Comercial.....	37
5.5.1. Producto .....	37
5.5.2. Precio .....	39
5.5.3. Plaza .....	40
5.5.4. Promoción .....	41
5.6. Plan de acción y Cronograma de actividades.....	47
<b>CAPÍTULO VI – ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>48</b>

<b>6.1. Objetivos</b> .....	48
<b>6.2. Supuestos</b> .....	48
<b>6.3. Fuentes de financiamiento</b> .....	49
<b>6.4. Costo de oportunidad del capital (COK)</b> .....	49
<b>6.5. Estado de resultados proyectados</b> .....	49
<b>6.6. Flujo de caja y evaluación económica financiera</b> .....	51
<b>6.7. Análisis de sensibilidad</b> .....	52
<b>CAPÍTULO VII – CONTROLES Y PLANES DE CONTINGENCIAS</b> .....	54
<b>7.1 Controles</b> .....	54
<b>7.1.1. Elementos claves de control</b> .....	54
<b>7.2 Planes de contingencia</b> .....	55
<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	59
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	61
<b>NOTA BIOGRÁFICA</b> .....	84

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación, ha sido elegido debido a que al analizar el mercado, se puede observar que el producto Sweetness Enhancer (Natural Modifier Flavour), es comercializado en el Perú sólo por la empresa Pal Harmony Perú S.A.C., y que no existe producción local.

La oportunidad de negocio está dada, por cuanto el mercado de bebidas gaseosas se ha dinamizado mucho en los últimos años, obligando a las empresas a buscar medios para bajar los costos en general, y de esta manera asegurar una rentabilidad aceptable.

La propuesta del trabajo busca educar por parte de Pal Harmony Perú S.A.C., al cliente al uso del producto, de manera tal que pueda incrementar en sus formulaciones el uso de edulcorantes en reemplazo del azúcar y enmascarar las notas metálicas usando el Sweetness Enhancer, teniendo como resultado un ahorro considerable en azúcar.

Como metodología empleada para este trabajo, se realizó un diagnóstico inicial sobre el entorno interno y externo de la empresa. Luego se realizó una investigación cualitativa exploratoria, para posteriormente hacer la investigación cuantitativa concluyente a través de entrevistas en profundidad y cuantitativas respectivamente, realizadas a 20 expertos para que nos revelen sus opiniones sobre el producto en el aspecto sensorial, sondear el concepto de ahorro y medir la demanda del mismo.

Al elaborar la investigación de mercado encontramos cierta dificultad en la obtención de la producción real de gaseosas tipo cola negra en los clientes medianos y pequeños, ya que existe cierta informalidad en el mercado.

## CAPÍTULO I – ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1. Entorno económico

Para el período 2005-2007 se espera un crecimiento sostenido de la economía. La producción nacional mostraría un crecimiento promedio de 4.66% anual, básicamente como resultado de la mayor producción primaria (5,33%) y no primaria (4,5%).<sup>1</sup>

El mercado de bebidas gaseosas que mueve anualmente 1,200 millones de litros, creció en el 2004 en 5% por la expansión del consumo local impulsado por las nuevas ofertas promocionales y nuevos lanzamientos de productos económicos.

Podemos afirmar que el crecimiento del año 2004 está asociado al efecto de la menor base de comparación, debido a que el último período del 2003 se reportó un nivel de producción muy bajo.

Una consecuencia de la penetración de nuevas marcas económicas es la tendencia declinante de los precios, que cayeron en 6,4% debido a la intensa competencia en el mercado.<sup>2</sup>

Se observará una estabilización en los niveles de precios, ya que las principales productoras no podrán reducir más sus márgenes de utilidad. A pesar de esto, podrá darse una ligera caída originada por una estrategia de precios aplicada por empresas con menor participación de mercado.

---

<sup>1</sup> Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2005 – 2007, Ministerio de Economía y Finanzas.

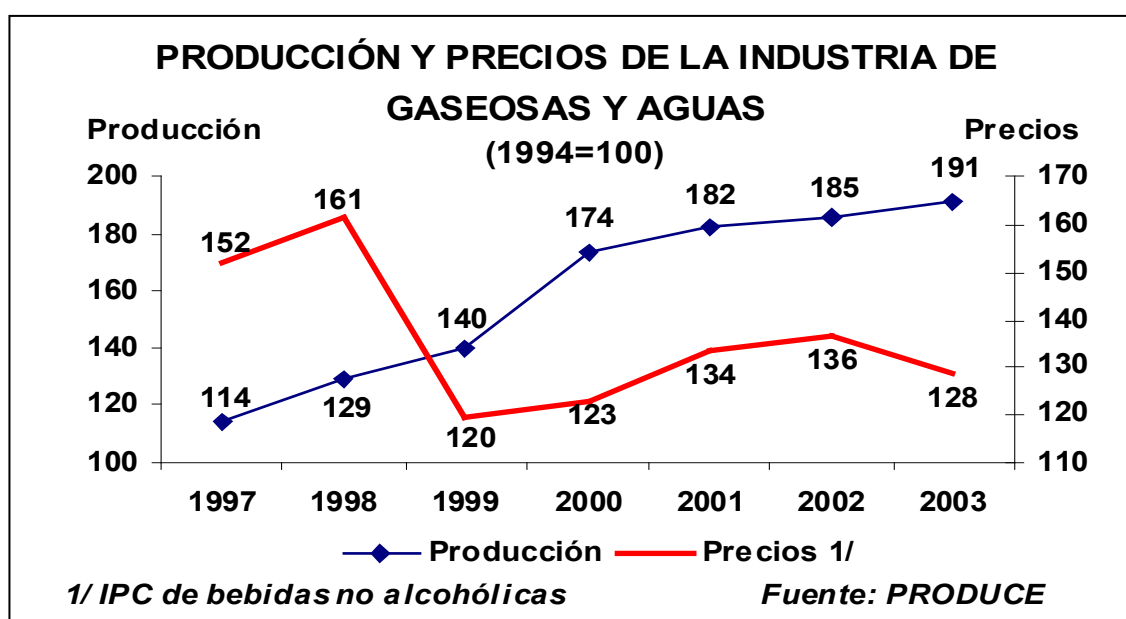
<sup>2</sup> Fuente: Maximixe, Riesgos de Mercados – Diciembre 2004



Se pronostica para el 2005 el mismo ritmo de crecimiento que en el 2004, en el sector de bebidas gaseosas, debido a que la industria continuará mejorando los canales de comercialización, con lo cual logrará una mejor penetración en los segmentos con menor atención.

El IPC de bebidas no alcohólicas se contrajo 15,6% entre 1997 y 2003 en Lima Metropolitana, esto se debió al crecimiento de Industrias Añños, pequeño productor en provincias, que introdujo sus productos en Lima con una estrategia basada en precios y el lanzamiento de formatos de mayor volumen.<sup>3</sup>

Gráfico 1.1



## 1.2. Entorno político - legal

El país enfrenta una crisis política la cual proviene del Poder Ejecutivo representado por el presidente Alejandro Toledo. Apenas el 9.2% de la población acepta la gestión del Presidente Toledo, el 13,6% aprueba la gestión

<sup>3</sup> Fuente: Apoyo, Mercado de Bebidas Gaseosas y Aguas envasadas, Julio 2004

del Presidente del consejo de Ministros Carlos Ferrero y el 22% aprueba la gestión del Ministro de Economía Pedro Pablo Kuczynski. Existe cierta incertidumbre si el presidente termine su mandato, debido a constantes escándalos sobre la inscripción de su partido de gobierno en las últimas elecciones.<sup>4</sup>

A pesar de todo esto, las inversiones y las exportaciones siguen un camino ascendente como lo demuestran las cifras del 2004 y el primer trimestre del 2005.

Adicionalmente, a este escenario, existen muchas contradicciones políticas, lo cual genera desconcierto en la población, ya que esta percibe que el modelo económico elegido es el incorrecto y a su vez el gobierno no puede cumplir con sus promesas, acrecentando el desasosiego en las clases más bajas.

Por otro lado, la imagen del gobierno es muy débil ya que no ha cumplido con lo prometido en su campaña electoral, falta de liderazgo y a los constantes casos de corrupción.

La expectativa de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es una variable positiva para el país debido a que no se detendría la tendencia ascendente de las exportaciones e implicaría acciones positivas como la de modernizar el poder judicial y la estructura del gobierno.

Los servicios aduaneros son regulados por la Ley General de Aduanas – D. Legislativo 809 y se complementa con su Reglamento (Decreto Supremo 121-96-EF, 24.12.96).

El Sweetness Enhancer clasifica en la Partida Arancelaria 2106.90.20.90, que corresponde a las preparaciones compuestas no alcohólicas para la

---

<sup>4</sup> Fuente: Grupo de opinión pública de la Universidad de Lima, Reg. 003-REE-JNE, Feb. 2005

elaboración de bebidas y las demás, según Decreto Supremo 031-2004-EF, el cual fija una tasa de derechos arancelarios equivalente al 4% ad valorem CIF.<sup>5</sup> (Ver Anexo No. 3)

### **1.3. Entorno tecnológico**

El Sweetness Enhancer es el resultado de estudios realizados por Givaudan a nivel mundial para mejorar la calidad de las bebidas que llevan dentro de su formulación edulcorantes resaltando las notas dulces. Este ha sido desarrollado partiendo de productos naturales obtenidos mediante reacciones enzimáticas en reactores destinados a la producción del mismo.

De igual manera, se desarrollaron diversos tipos de Sweetness Enhancer para otros tipos de alimentos como las bebidas gaseosas cítricas, jugos, helados, galletas, yogurt, entre otros.

Las compañías multinacionales fabricantes de sabores tienen la posibilidad de invertir gran parte de sus ganancias en investigación y desarrollo de moléculas nuevas y nuevas tecnologías para darle a la industria de alimentos una serie de alternativas de saborización y sensaciones como frío, calor y notas grasas, únicamente con moléculas inteligentes.

En el Perú tenemos la posibilidad de conocer estos productos debido a que las principales empresas de sabores a nivel mundial tienen oficinas y laboratorios propios o son representadas por empresas peruanas e introducen estos productos los cuales son aplicados adaptándolos al mercado peruano.

Las máquinas sopladoras de envases PET, han tenido en los últimos años un crecimiento en tecnología muy acelerado ofreciendo al mercado equipos con

---

<sup>5</sup> Fuente: Lacimex, Sistema peruano de Comercio Exterior

una alta capacidad de soplado de botellas por minuto, lo que hace que las empresas embotelladoras tengan en algunos casos maquinarias propias y otras reciban servicio de soplado, dependiendo de la capacidad de producción de sus respectivas plantas.

Otro producto de real importancia en la fabricación de bebidas gaseosas es el azúcar, teniendo alternativas como el jarabe invertido de azúcar que puede ingresar al país por Brasil, Argentina y Bolivia, pero mientras existan barreras arancelarias que protejan la industria nacional, su utilización en el Perú se verá retrasada unos años. La importancia de este tipo de jarabe se sustenta debido a la gran flexibilidad en el proceso de producción ya que usan flexitanques que se conectan desde fuera de la planta para alimentar a un depósito, facilitando de gran manera el proceso de fabricación que en la actualidad es manual. (Ver Anexos No. 4 y 5)

#### **1.4. Entorno sociocultural**

El consumo per cápita anual de gaseosas en el país está por encima de los 55 litros.

A nivel Perú urbano Lima Metropolitana tiene el 56,9% de las compras de gaseosas, para consumo del hogar. Luego le siguen Costa Norte (10,4%), Sierra Sur (8,7%), Selva (8,7%) y la costa Centro (7,0%).

Las amas de casa realizan sus compras de gaseosas en bodegas, mientras que el 10% y 8% lo hacen en supermercados y puestos de mercado. Por otro lado, el 31% de las amas de casa se declara consumidoras no habituales de gaseosas, ya que el 70% de ellas aseguró que acompañan el consumo de alimentos con otros productos como jugos o refrescos en polvo.

Durante el verano el consumo de bebidas gaseosas se incrementa en un 50%

debido a las altas temperaturas, llegando a niveles máximos cuando ocurren fenómenos como El Niño.<sup>6</sup>

El 34% de las personas prefiere acompañar la comida en su casa con gaseosas, un 35% en los NSE B, C y D. Como segunda preferencia los jugos de fruta con 26%, seguidos de los refrescos con 19%. El agua natural ocupa un cuarto lugar, incluso antes que los refrescos en sobre, con 12,7%, esta se consume en el NSE A.

Excluyendo licores, el 54,7% prefiere las bebidas gaseosas. La tasa de preferencia por la gaseosa es inversamente proporcional al nivel de ingresos de los NSE. Es decir, conforme se desciende de estrato social, las preferencias aumentan, alcanzando 65% en el NSE D.

Desde el punto de vista de género, las gaseosas son preferidas por el 61% de los hombres frente a un 47% de mujeres que las tienen como su bebida favorita.<sup>7</sup>

### **1.5. Entorno demográfico**

Se pronostica que en el año 2007 la población del Perú llegará a 28'647,321 habitantes y que el tamaño promedio de los hogares peruanos es de 4.7 miembros, se calcula que en dicho año tendremos 6'094,000 hogares, lo que equivale a un crecimiento promedio de 91,697 nuevos hogares por año entre el período 2004-2007.

Existe una diferencia entre la tasa de crecimiento de la población en edad de

---

<sup>6</sup> Fuente: Apoyo, Mercado de Bebidas Gaseosas y Aguas envasadas.

<sup>7</sup> Fuente: Alimentos, Revista de la industria alimentaria del Perú y del mundo, 2003

trabajar alrededor de 2.4% y la tasa de crecimiento demográfico actual que es de 1.6%.

Lima concentra alrededor del 30% de los aproximadamente 27 millones de habitantes que compone la población del país.

Debido a la relación directa de ingresos con el consumo, la capital tiene cerca de 70% del consumo nacional de bebidas gaseosas. El volumen promedio de consumo en dicha área asciende a 175.1 litros por año.

Asimismo, de los 8,260 mil habitantes limeños, un 20% pertenece a los llamados sectores socioeconómicos A y B; es decir, de niveles de ingresos elevados que tendrían mayor poder adquisitivo y costumbre de consumo de gaseosas.

Por ello, anteriormente, las estrategias de marketing de las empresas del sector se orientaban, básicamente a dichos segmentos.

No obstante, el desarrollo de marcas económicas de gaseosas ha permitido incorporar nuevos consumidores de niveles socioeconómicos C y D, segmentos del mercado que antes era mayormente atendidos por sectores informales.

Dichos segmentos tienen un gran potencial de consumo por la cantidad de personas que representan.

La segunda región del país con mayor consumo de gaseosas es la costa norte, relacionado con su alta temperatura. El volumen promedio de consumo de esa área fue de 119.5 litros al año. Dicha región obtuvo el 17.5% del total del consumo nacional.

En la región oriente se consume 107.5 litros al año. Ese nivel no está lejos del resto de regiones pero sólo representa 3.3% del consumo nacional debido al número pequeño de habitantes de esa zona.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Fuente: Macroconsult, Resumen ejecutivo, Mayo 2004

## CAPÍTULO II – ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1. Rivalidad entre compañías establecidas

El mercado de sabores e ingredientes para la industria de alimentos está en pleno crecimiento. Cada día el mercado de alimentos, incluyendo el de bebidas gaseosas se industrializa más, dando como resultado un incremento en el número de proveedores nacionales e internacionales, elevando los volúmenes de las importaciones.

El producto en investigación clasifica dentro del sector como saborizante, siendo los principales competidores: Montana S.A., Frutaroma del Perú S.A., Impexquisa S.A., y Marva S.A. que representan aproximadamente el 54% del mercado y procederemos a describir el porcentaje de mercado que tienen (Ver Gráfico Nro. 2.1):

Podemos afirmar que Montana S.A., es una empresa nacional que cuenta con fabricación local de sabores y fragancias. Después de 41 años en el mercado otorga un servicio integral de desarrollo de proyectos y representa a las principales empresas multinacionales de ingredientes para la industria de alimentos. Actualmente tiene el 39% de participación de mercado en la industria de sabores.

Por su parte Frutaroma del Perú S.A., comercializa sabores de procedencia chilena e ingredientes de diversos orígenes para la industria de alimentos, cuenta con laboratorios de aplicaciones para nuevos productos, no tienen fabricación local y tienen 11% de participación de mercado.

Impexquisa S.A. pertenece al Grupo Fierro, cuenta con planta propia para fabricación de sabores líquidos, comercializa y distribuye insumos para la

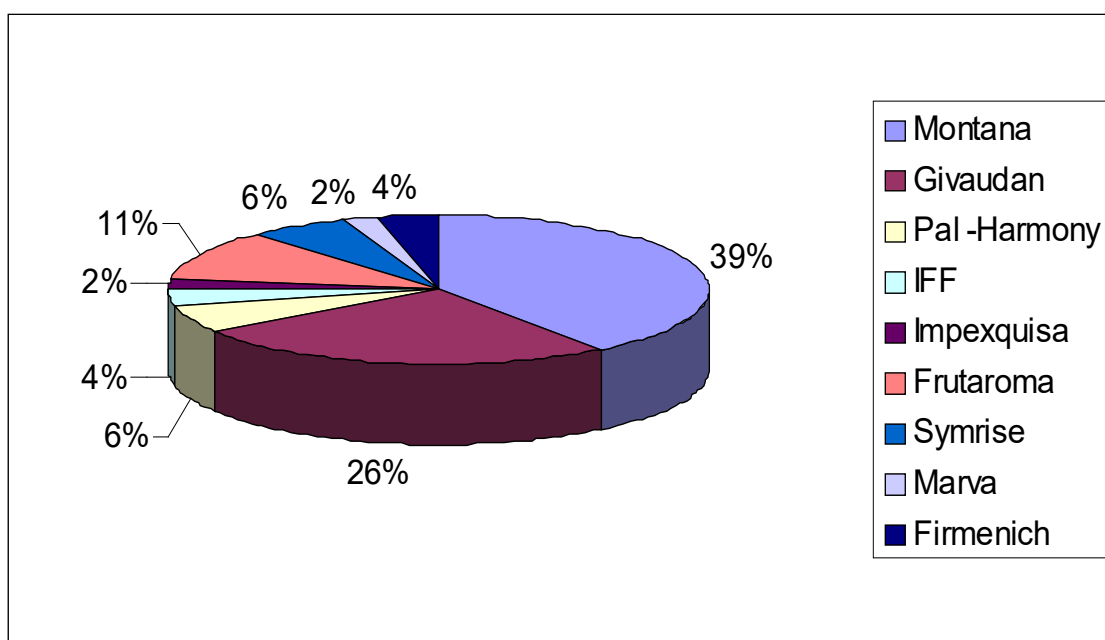


industria alimentaria. Tienen 2% de participación de mercado de sabores.

Marva S.A. es una empresa nacional que inició sus operaciones aproximadamente hace 23 años, tiene planta de mezclado de sabores y laboratorios de aplicaciones para apoyar a los clientes en el desarrollo de productos nuevos. Tienen 2% de participación de mercado de sabores.

SYMRISE Perú S.A. es una filial de SYMRISE Alemania, compañía recién formada en el año 2003 a partir de la adquisición de Harmann & Reimer (ex - División de sabores de Bayer - Alemania) y Dragoco de Alemania. Cuenta con el 6% de participación del mercado.

**Gráfico Nro. 2.1**  
**Participación de Mercado por Casa de Sabores**



Fuente: Propia

Todas las empresas competidoras comercializan los sabores como actividad principal, y adicionalmente los diversos insumos complementarios para la

industria de alimentos como son los preservantes, acidulantes, estabilizantes, colorantes entre otros. Algunos han logrado desarrollar formulaciones propias a partir de los ingredientes básicos logrando así darle un valor agregado a los diferentes productos que comercializan.

En este mercado las barreras de entrada en la mayoría de casos son bajas debido a que la única empresa que cuenta con una inversión considerable es Montana S.A., la cual cuenta con una planta de fabricación mediana para el mercado local y extranjero. Los otros competidores en su mayoría solo cuentan con laboratorios de aplicaciones los cuales no requieren de una gran inversión y comercializan sabores importados.

## **2.2. El poder de negociación de los compradores**

En este mercado los clientes son las compañías embotelladoras de bebidas gaseosas nacionales, es decir todas aquellas que produzcan marcas propias, ya que las grandes multinacionales como Coca Cola y Pepsico realizan todos los desarrollos de productos nuevos o modificaciones en sus formulaciones en sus respectivas casas matrices.

Dentro del mercado podemos clasificar a los clientes en dos segmentos dependiendo del tamaño de la industria. Podemos afirmar que son dos empresas nacionales grandes y 18 medianas y pequeñas las cuales están identificadas como clientes potenciales. Los clientes de mayor magnitud concentran su producción en Lima y el resto en diversas provincias como Arequipa, Trujillo y Huancayo.

## **2.3. El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son de origen extranjero siendo principalmente de origen

europeo, norteamericano y chileno.

Existen diferencias significativas respecto a la calidad de los productos, por lo general los fabricantes europeos y norteamericanos mantienen su calidad a través de diferentes lotes de producción, debido a que ellos también fabrican sus propias materias primas y mantienen una estandarización de todos los procesos.

Los fabricantes locales y chilenos compran a diversos productores los insumos para la fabricación de sabores, con lo cual sus lotes de producción pueden ser diferentes unos a otros.

Los actuales proveedores son:

- Cramer S.A. de origen chileno, vende sus productos a través de su representante exclusivo en el Perú, Frutaroma del Perú del Perú S.A.C.
- International Flavors & Fragrances (IFF) de origen norteamericano y vende sus productos a través de su representante exclusivo en el Perú: Impexquisa S.A.
- Firmenich S.A. de origen suizo y vende sus productos a través de su representante exclusivo en el Perú: Marva S.A.
- SYMRISE Alemania, compañía recién formada en el año 2003 a partir de la adquisición de Harmann & Reimer ( Bayer ) y Dragoco Alemania.
- Givaudan, de origen suizo y comercializa sus productos de forma exclusiva a través de Pal Harmony Perú S.A.C.

Cabe resaltar que los mayores productores de sabores y fragancias a nivel mundial son Givaudan e IFF, por tanto Pal Harmony Perú S.A.C. e Impexquisa S.A., tienen ventajas respecto a la calidad, servicio post venta, asesoría técnica permanente y gastos compartidos en desarrollos de nuevos productos para los

clientes locales.

#### **2.4. Amenaza de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos pueden ser:

- Sabores naturales a azúcar.
- Azúcar

El Sweetness Enhancer es un derivado del azúcar natural de última generación que tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Su utilización permite elevar el uso de edulcorantes sin que se perciba las notas residuales de los mismos.
- Resalta las notas dulces del azúcar natural dentro de la composición del producto, mejorando sensorialmente el producto terminado.
- Se puede declarar como un producto natural derivado del azúcar.
- Se puede usar en la formulación de bebidas dietéticas.
- Permite reducir el costo de la formulación debido al menor uso de azúcar.

Desventajas:

- Por ser un producto natural del azúcar tiene que ser almacenado en refrigeración, aumentando los costos de almacenaje.
- Si la sustitución parcial de azúcar no es al menos del 30%, no justifica su uso, debido a que el costo del Sweetness Enhancer es alto.

#### **2.5. Barreras de entrada y salida**

Al existir un mercado interesante para la comercialización de sabores, y con la escasa producción nacional, cualquier importador con una mediana inversión

puede instalar un laboratorio de aplicaciones e incursionar en este segmento.

En la actualidad existen muchas empresas multinacionales con interés en ingresar a los mercados latinoamericanos y Perú por su desarrollo del sector de bebidas gaseosas es un mercado atractivo para ellos.

Podemos afirmar que las barreras de entrada a este mercado no son muy altas en cuanto a instalaciones ya que la mayoría de empresas multinacionales cuentan con Mega plantas de producción en países como Brasil, Argentina, Colombia y México, con lo cual se hace relativamente sencillo abrir una oficina en Perú con una mediana inversión de instalación de laboratorios de aplicaciones.

Una barrera de entrada para estas empresas es el escaso material humano especializado en esta industria y muchas veces trasladan personal extranjero que representa un gasto inicial alto ya que son profesionales extranjeros, los cuales en su calidad de no residentes reciben beneficios extraordinarios.

Por otro lado, la industria nacional que incursiona en la fabricación de sabores puede hacerlo con una inversión mediana, inicialmente en la fabricación de sabores líquidos, debido a que el proceso se resume en una mezcla simple de aldehídos y químicos aromáticos.

Luego, cuando la empresa tiene cierta solidez, puede realizar inversiones en equipos de secado los cuales pueden ser fabricados localmente a un precio bastante reducido en comparación con los equipos originales de Europa.

Al igual que las barreras de entrada, las de salida son relativamente bajas en el caso de las empresas multinacionales, ya que si el mercado no les resulta atractivo o no logran cumplir con los objetivos de introducción de sus productos, muchas optan por vender o trasladar a una empresa peruana los

activos y luego trabajan con ellos a través de un contrato de representación.

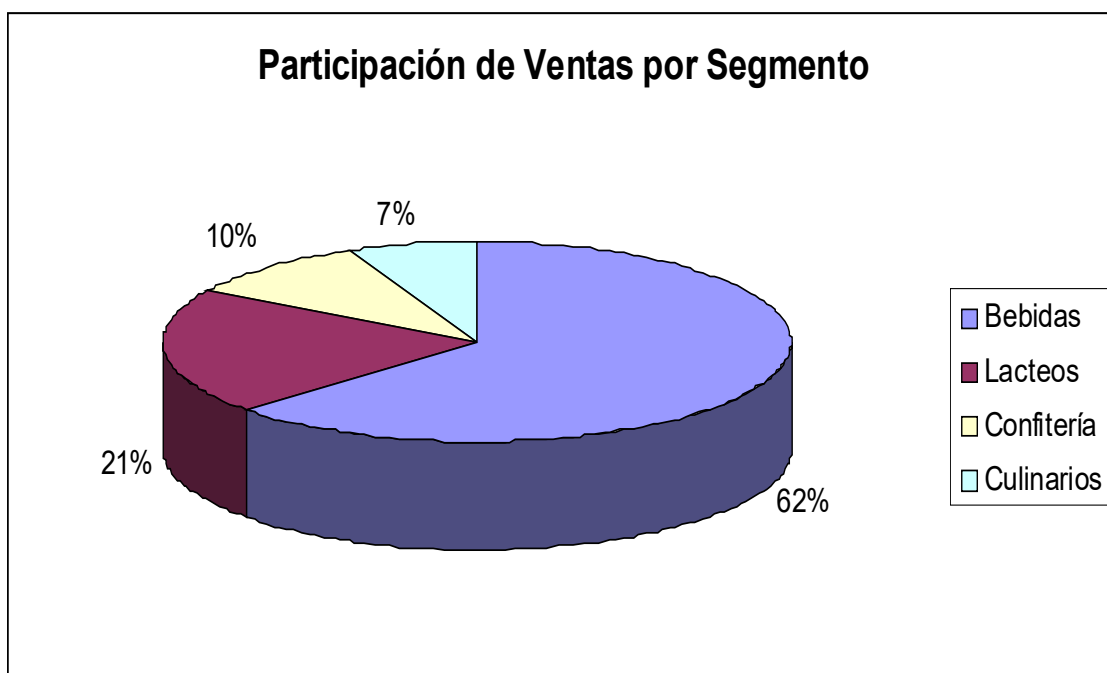
Dado que este tipo de industria no realiza grandes inversiones, liquidan el negocio y trasladan parte de sus equipos de laboratorio, que son relativamente pequeños, a las plantas en los países más cercanos.

## CAPÍTULO III – ANÁLISIS INTERNO

### 3.1. La Empresa

Pal Harmony Perú S.A.C. es una empresa peruana creada en 1,999, filial de Productos Alimenticios Harmony S.A.C. de Argentina, la cual es distribuidora exclusiva de Givaudan S.A. en Sudamérica (Argentina, Chile, Perú, Uruguay, Bolivia y Paraguay).

Gráfico 3.1.



En Perú cuenta con almacenes, fuerza de ventas especializada en la industria alimentaria, así como laboratorios de aplicaciones de productos terminados, en donde se realizan las pruebas en menor escala para los respectivos clientes.

Actualmente, están importando productos de las plantas de Givaudan de Brasil, Argentina y EEUU, siendo la planta de Argentina la que abastece en mayor

escala.

En el año 2004 la empresa ha tenido un crecimiento en ventas del 173% respecto al 2003, debido a su constancia en el desarrollo de nuevos productos, principalmente en el sector de bebidas gaseosas.

Los clientes de Givaudan S.A. son líderes en la industria alimenticia, farmacéutica y cosmética, con quienes participan constantemente en proyectos de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos a nivel mundial. Dentro de sus principales clientes a nivel mundial se encuentran compañías como Nestlé, Kraft Foods, Unilever, Cadbury Adams, Danone, Coca Cola, Pepsico, C.Dior, Boss, Calvin Klein, Kenzo, Gucci entre otros.

### **3.2. Visión y Misión**

Visión

"Ser el líder indiscutible en la industria de Sabores" en los clientes que no son atendidos directamente por Givaudan Perú S.A.C. en términos de crecimiento, rentabilidad e innovación.

Misión

"Ofrecer soluciones integrales para la industria alimentaria mediante la comercialización de productos de alta calidad y asesoría técnica permanente".

### **3.3. Objetivos genéricos**

- Incrementar los márgenes bruto y operativo total mediante el aumento de las ventas.
- Incrementar la cobertura del mercado mediante la ampliación de la cartera de clientes.



- Ampliar nuevos mercados mediante el lanzamiento de productos innovadores que satisfagan de mejor forma las necesidades de los clientes.
- Buscar alianzas con proveedores para comercializar productos en forma conjunta.

### **3.4. Estrategia Genérica**

Debido a que el Sweetness Enhancer es un producto único en su género, la empresa ha optado por implementar una estrategia genérica de diferenciación. De manera tal que el objetivo de la misma, es lograr una mayor participación de mercado, y como consecuencia favorable proporcionar ventajas en costos.<sup>9</sup> Esta estrategia es reforzada por la solución integral que la empresa ofrece a los clientes sin costo alguno, como asesoría técnica, soluciones a su medida y stock permanente.

### **3.5. Organización y funciones**

Pal Harmony Perú S.A.C. tiene una estructura organizacional por funciones, cuenta con una gerencia general a la cual reportan la gerencia técnica, la jefatura de operaciones, la gerencia comercial y el departamento de administración y finanzas. Dentro de la gerencia técnica se encuentra la jefatura del laboratorio de aplicaciones y la jefatura del control de la calidad. La jefatura de operaciones tiene a su cargo a la jefatura de producción y el almacén. La gerencia comercial tiene a su cargo dos ejecutivos de ventas. (Ver anexo 6).

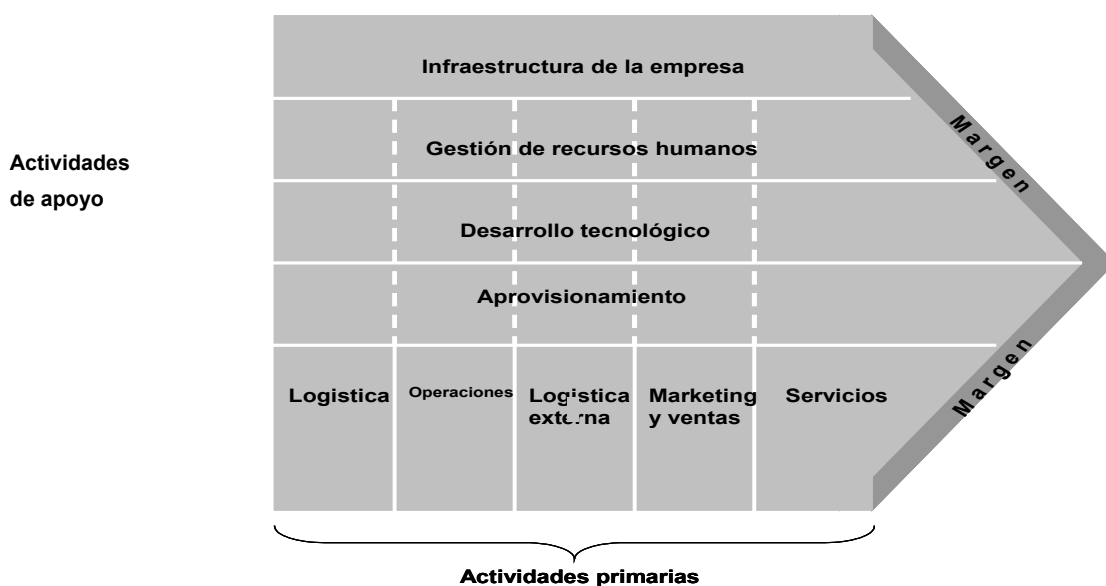
La empresa tiene una organización de tipo empresarial, cuyas características principales de la estructura son: simple, informal, flexible, con poco staff o

---

<sup>9</sup> Dirección Estratégica .Gerry Johnson, Kevan Scholes, V edición pág. 249

jerarquía de línea media, sus actividades giran alrededor del Director General, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa. Este tipo de organización se caracteriza por tener un entorno sencillo y dinámico, existe un fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático.<sup>10</sup>

### 3.6. Análisis de la Cadena de Valor



Con el conocimiento de que en la mayoría de las industrias es raro que una única organización tenga todas las actividades que generen valor, desde el diseño del producto hasta la distribución, debido a que existe cierta especialización por lo que la empresa es una parte de un sistema de valor que crea un producto, es por esta razón que analizamos a la empresa Pal Harmony Perú S.A.C. para de esta manera identificar sus principales actividades que agreguen valor para la compañía.

Dentro de las actividades primarias de la cadena de valor de Pal Harmony Perú

<sup>10</sup> Mintzberg y la Dirección. Henry Mintzberg-Versión Española, pág 136

S.A.C., la actividad en la cual la empresa tiene una mayor especialización es la de los servicios a través de la asesoría técnica constante, desarrollo de fórmulas, apoyo en la evaluación sensorial y presentaciones de mercadeo que ofrece a los clientes finales.

La actividad primaria de logística interna es soportada por la rapidez y entrega oportuna de las plantas de Givaudan, a pesar de esto en algunos casos se presentan retrasos cuando el producto lleva dentro de su formulación ingredientes que la empresa compra a terceros.

Otra actividad muy especializada de la empresa son las actividades de Marketing y ventas. Realmente, gracias al apoyo constante de Givaudan, las actividades de Marketing por lo general son presentaciones de nuevas tendencias bien logradas en base a las últimas preferencias en cuanto a sabores, nuevas tecnologías y sabores innovadores.

Por otro lado, las actividades de apoyo que agregan valor a Pal Harmony Perú S.A.C. son las de Desarrollo tecnológico y la infraestructura de la empresa, debido a que constantemente con la asesoría de Givaudan, la empresa puede mejorar sus procesos productivos, y la calidad de las materias primas. De la misma forma, Pal Harmony Perú S.A.C. adapta muchos procesos a la realidad nacional, creando sus propios procesos y hasta la mezcla de ingredientes para ciertas aplicaciones en las fórmulas de sus productos finales.

Finalmente, la actividad de Infraestructura de la empresa es muy importante y se especializa a la empresa, debido a que el manejo de productos químicos para la industria de alimentos requiere un estricto control de calidad. Por la experiencia de Pal Harmony Perú S.A.C. en otros países de la región, tiene conocimiento de que al mantener la confianza de los clientes a través de un buen manejo del departamento de control de calidad.

De igual manera, la empresa maneja un estricto control de inventarios para poder planificar las importaciones de las diferentes plantas de Givaudan así como las de las empresas proveedoras de otros productos químicos que intervienen en su proceso de producción.

### **3.7. Situación Comercial Actual**

El negocio principal para Pal Harmony Perú S.A.C. es la comercialización de sabores de la marca Givaudan. Adicionalmente, como líneas complementarias ofrece ingredientes que ayudan a los clientes al desarrollo de sus productos finales, como son el ácido cítrico, ácido fosfórico, cafeína, benzoato de sodio, sacarina sódica, ciclamato de sodio, proteínas de soya, proteínas lácteas, entre otros.

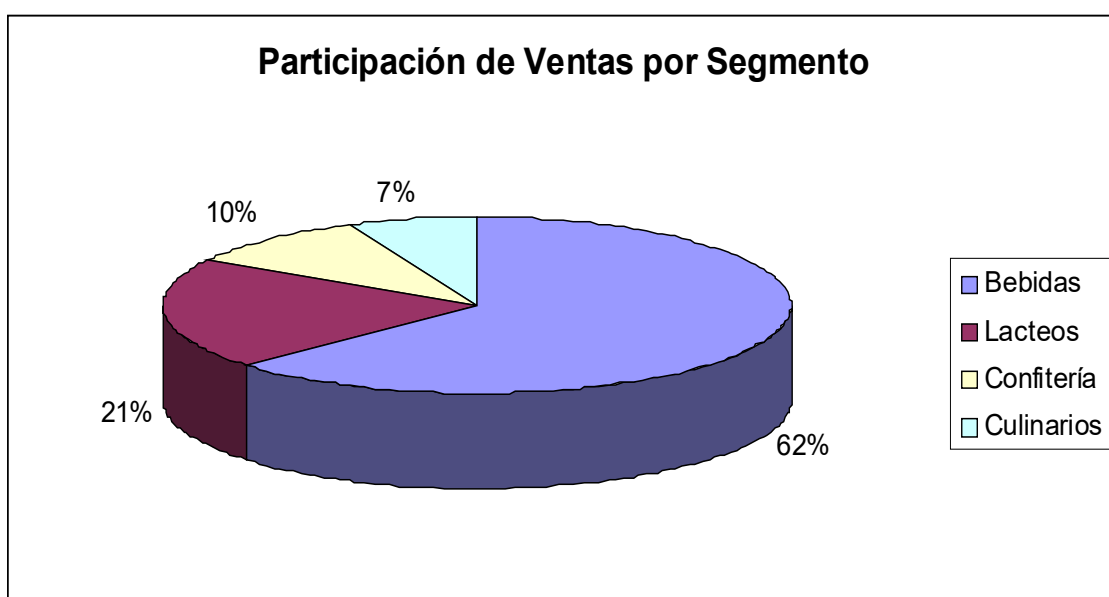
Dentro del mercado de sabores, Pal Harmony Perú S.A.C. tiene una participación de mercado del 6% con unas ventas anuales de USD 1'062,000, siendo el mayor porcentaje las que provienen del segmento de bebidas gaseosas. (Ver Gráfico No. 3.7)

Dentro de los planes de expansión está el desarrollo de líneas especializadas de ingredientes, que tienen como finalidad, mejorar los costos de los clientes en el segmento bebidas, manteniendo la calidad de los productos finales. Es por esta razón el gran interés de introducir al mercado peruano productos como el Sweetness Enhancer y sus variedades.

Como principal competidor, Pal Harmony Perú S.A.C. ha identificado a Montana S.A., que por ser una empresa peruana y una de las más antiguas en el mercado, cuenta con una gran participación en sabores típicos como son la Chicha Morada, Fresa, Naranja, entre otros.

Esta empresa tiene ciertas limitaciones en cuanto al desarrollo de sabores especializados y mayormente cuando participan en proyectos de las empresas que producen bebidas de tipo cola negra, y en las multinacionales como son Kraft, Nestlé, Pepsico, Coca Cola, Unilever, las cuales trabajan únicamente con proveedores calificados a nivel mundial como son : Givaudan, IFF, Firmenich, Symrise, y Quest.

**Gráfico 3.7.**



De igual manera, Pal Harmony Perú S.A.C. compete con empresas como Marva S.A., Impexquisa S.A. y Frutaroma S.A., que son representantes de compañías extranjeras, las cuales distribuyen sus sabores en clientes de mayor envergadura.

El año 2004 para Pal Harmony Perú S.A.C. ha sido un año de gran crecimiento en ventas, debido a la obtención de negocios importantes básicamente en el mercado de bebidas gaseosas y en las empresas que participan en la fabricación de productos para los programas de apoyo social para el gobierno, las cuales se especializan en la fabricación de papillas y enriquecidos lácteos.

## **CAPÍTULO IV – INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **4.1. Investigación de mercado**

#### **4.1.1. Objetivos del estudio cualitativo y cuantitativo**

##### Cualitativo

El estudio cualitativo exploratorio se realizó mediante dos (02) Focus group de 10 personas cada uno y entrevistas en profundidad a 20 gerentes técnicos de las principales embotelladoras líderes de opinión, con la finalidad de conocer todas las variables que están contempladas en los objetivos del estudio.

##### Objetivos

- Investigar sobre las percepciones del público objetivo acerca del producto.
- Verificar el concepto del producto.
- Investigar sobre el conocimiento que tienen los gerentes técnicos sobre el producto.
- Conocer las ventajas y desventajas del producto.
- Averiguar sobre las aplicaciones que los técnicos le dan o podrían darle al producto.
- Conocer la apreciación respecto de las ventajas y desventajas del producto.

##### Cuantitativo

El estudio cuantitativo concluyente del presente trabajo se realizó mediante un sondeo de mercado, a través de entrevistas a 150 canales de distribución (mayoristas / principales bodegas por volumen).

##### Objetivos

- Cuantificar el mercado potencial.
- Cuantificar la aceptación del concepto presentado.
- Tendencia del producto en el mercado.

#### **4.1.2. Metodología del estudio y diseño de la muestra.**

##### Cualitativo

Se realizaron dos (02) Focus groups de 10 personas cada uno, pertenecientes a los NSE C, D y E en el rango de edades entre 15 y 45 años, para conocer la actitud hacia el producto fabricado con el Sweetness Enhancer, en donde se evaluaron color, sabor y olor como principales atributos (Ver Anexo 8).

Se realizaron entrevistas en profundidad a 20 líderes de opinión, con la finalidad de conocer el comportamiento del consumidor. Éstas se realizaron en el local del cliente por un tiempo aproximado de 30 minutos (Ver Anexo 10).

##### Cuantitativo

Se realizó un sondeo de mercado a conveniencia a los canales de distribución a través de 150 encuestas, mediante entrevistas personales entre los dueños y empleados de los principales distribuidores de bebidas gaseosas de Lima, Arequipa y Trujillo, donde se escogieron a los distribuidores con el criterio de mayor poder de venta (Ver Anexo 11).

Se realizó además un sondeo de mercado a 20 clientes clave que representan el 80 % de la producción de bebidas gaseosas de tipo cola negra de nuestro mercado objetivo para determinar la demanda potencial (Ver Anexo 10).

#### **4.1.3. Análisis y conclusiones del estudio de mercado**

##### Cualitativo

Las personas encuestadas en el Focus group resultaron ser consumidores 100% de colas negras, declarando como las que más consumen a Coca Cola y Kola Real, principalmente por su sabor y por precio. De ellos el 86% asegura no ser consumidores de gaseosas dietéticas. El 70 % declaró que su lugar

habitual de compra es la bodega, el 50% afirma que prefiere la presentación de 2.0 lt.

Además, es importante comentar que el 65% de los encuestados considera el precio al momento de la compra, y que si saliera al mercado una bebida de Cola negra más económica, el 72% la compraría.

Finalmente, en la prueba de degustación de las muestras teniendo a Kola Real, Perú Cola y Coca Cola, el 52% escogió como la que más gustó a Kola Real, seguida de Perú Cola con 30% y 18% Coca Cola, declarando como razón principal de su elección al “sabor” y “poco azúcar”.

La mayoría de los expertos desarrollan productos que son extensiones de línea, como otros sabores de gaseosas, jugos con contenido de vitaminas, o alguna bebida isotónica, siempre y cuando la empresa esté en condiciones de poder producirlo con los equipos que cuentan en la actualidad.

Todos coincidieron en que gran parte del tiempo lo dedican a encontrar distintas formas de reducir los costos de los productos que mantienen en el mercado, sobretodo las bebidas gaseosas que compiten directamente con la marca “Kola Real”, la cual determina el precio en el mercado.

La gran mayoría coincidió en que realizan de tres a cuatro proyectos de desarrollo de nuevos productos por año, no todos se logran lanzar al mercado, pero los mantienen en cartera para una futura evaluación.

Afirmaron que el área de Marketing evalúa el tipo de producto que desea desarrollar, y son ellos los que entregan el brief al departamento técnico, indicando en éste el costo máximo del producto con el cual será viable el



proyecto, así como las características físicas del producto a desarrollar.

Dos expertos conocían el producto Sweetness Enhancer de Givaudan, y el resto no tenía información acerca de él.

Reconocieron que las principales ventajas de éste eran las de resaltar las notas dulces del producto final y el concepto de reemplazar mayor cantidad de azúcar en sus formulaciones usando el Sweetness Enhancer, de tal manera de cubrir las notas no deseadas de los edulcorantes y así obtener un gran ahorro en costos, a través de un menor uso de azúcar.

En la actualidad, un solo experto está usando el producto, quien nos comentó que el Sweetness Enhancer está clasificado dentro de la categoría de saborizantes, y por motivo de seguridad industrial no lo está declarando como un resaltador de notas dulces, sino como un saborizante más. Este cliente compra 5,700 kg. al año lo que equivale a USD 290,700.00 dólares.

Los expertos entrevistados, luego de explicarles el concepto del producto, afirmaron que el principal beneficio es el ahorro en el costo del azúcar sin cambiar las características finales del producto terminado.

Ellos reconocieron que las desventajas del producto son mínimas comparadas con el gran beneficio económico que se obtiene al usarlo.

El 5% de los expertos comentaron que podría cambiar la percepción de calidad, ya que al usar menor cantidad de azúcar el producto podría ser menos estable cuando es sometido a altas temperaturas.

Al 100% de los expertos, el concepto les pareció muy interesante, se mostraron dispuestos a ensayar el producto en una prueba industrial y testarlo entre su

mercado para confirmar que realmente no hay variación mayor en las características del producto terminado.

Los expertos solicitaron a la empresa Pal Harmony Perú S.A.C. constante asesoría en las formulaciones aplicando el Sweetness Enhancer, así como en la evaluación sensorial para confirmar la efectividad del producto a través de un panel entrenado.

Ellos confirmaron que en la actualidad el mercado de bebidas gaseosas es muy competitivo y cada día los márgenes de ganancia se reducen debido a la presión de Kola Real por bajar los precios constantemente.

Consideraron que este producto puede ser usado para lanzar al mercado una nueva marca, así como para mejorar los actuales márgenes de ganancia de las colas negras que producen.

Al preguntarles si pensaban si se vendería un producto más económico, contestaron que sí, en un inicio con menor rotación, pero en cuanto se introduzca en los segmentos de mercados del NSE C, D y E aumentaría la rotación mensualmente.

#### Cuantitativo

En cuanto a las conclusiones del estudio cuantitativo, el 96% califica a las marcas económicas como Regular, Buena o Muy Buena.

El 90% de los clientes (distribuidores) encuestados nos afirman que “sí comprarían” una nueva gaseosa cola negra de precio más bajo si saliera al mercado, lo cual nos permite estar seguros de la buena respuesta que lograremos por el lado de la cobertura de mercado.

De igual manera, buscando obtener las otras respuestas importantes por parte de los canales de distribución, pudimos encontrar que el 96% de los negocios encuestados están seguros que el precio es un factor “Importante” o “Muy Importante” en la venta de colas negras de marcas económicas, lo cual les permite gozar del gran beneficio de la “Rentabilidad” en la venta de estos productos, por lo que para ellos el comportamiento de los mismos es prioritario. El 81% de ellos opinó de esta forma.

Dentro de la evaluación específica de beneficios y continuando con lo anterior, podemos agregar de forma importante que el 36% consideró adicionalmente el “servicio” y el 23% el apoyo publicitario, también.

Finalmente, en cuanto a la percepción por parte de ellos del comportamiento de las ventas en los próximos 3 años, incluido el 2005, el 75% considera que el mercado crecerá o se mantendrá constante, sólo el 13% cree que decrecerá.

Y respecto al precio que debería fijarse a la nueva cola negra, el 91% consideró que debería estar entre S/. 0.80 y S/. 1.00, y que sin duda su competencia directa sería Kola Real y Perú Cola.

Logramos encontrar la concordancia entre lo que opinan los expertos respecto a la importancia en cuanto al tema de reducción de costos, ya que de forma constante andan en la búsqueda de encontrar distintas maneras de reducir los costos de fabricación, sin alterar la calidad del producto. Esto se traduce en un beneficio de rentabilidad para el embotellador y la opinión del canal, ya que igualmente son conscientes del beneficio de rentabilidad para el distribuidor y detallista al tener un producto de mayor rotación, ya sea con la misma cola negra sin mayor alteración en la calidad de su sabor o con la introducción de una nueva cola negra de concepto distinto. De cualquier manera sus márgenes de ganancia se verían beneficiados.

## **4.2. Análisis FODA**

### **4.2.1. Fortalezas**

- Gran experiencia y conocimiento de la gerencia en el sector alimentos.
- Fortaleza de la marca Givaudan reconocida por el sector alimentos.
- Equipo altamente calificado y especializado.
- Sólida posición financiera.
- Rápida capacidad de respuesta.
- Cobertura de la librería local de sabores en perfiles y segmentos requeridos en el Perú.
- Alta calidad de los productos.
- Buen soporte técnico por parte de Givaudan.

### **4.2.2. Oportunidades**

- Alto costo del azúcar.
- Mercado de bebidas gaseosas en crecimiento.
- Fuerte competencia en el mercado de bebidas gaseosas.
- Expansión a provincias.

### **4.2.3. Debilidades**

- Imagen de productos caros.
- Alta concentración de ventas en pocos clientes.
- Dependencia de Givaudan en cuanto a reclamos, documentación, muestras y precios.
- No existe un panel entrenado para las evaluaciones sensoriales.
- Pobre cartera de productos complementarios a los sabores.

#### **4.2.4. Amenazas**

- Ingreso de nuevos competidores con oficinas locales.
- Vulnerabilidad en precios.
- Prolongación de la recesión económica del país.
- Poca estabilidad arancelaria.
- Mercados más agresivos y clientes más exigentes.

#### **4.3. Ventaja competitiva**

El Sweetness Enhancer es un producto de tipo industrial y su ventaja competitiva se basa en la diferenciación por la tecnología, ya que al ser un producto patentado por Givaudan, es difícil de ser replicado o fabricado por otras compañías de sabores. De igual manera, el producto se centra en la diferenciación por la excelencia en el servicio de asesoría técnica sin costo adicional, ya que al contar con el apoyo de Givaudan a nivel mundial los clientes reciben asesoría constante y la capacitación de los técnicos especializados. La empresa trata de relacionar múltiples vínculos y procesos compatibles en la cadena de valor, para que sea más difícil a la competencia imitarla en lo concerniente en la tecnología y servicio.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Dirección Estratégica. Gerry Johnson-Kevan Scholes. Pág. 141

## **CAPÍTULO V – PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Análisis de mercado**

#### **5.1.1. Mercado Potencial**

El mercado potencial está conformado por todos los ingenieros en industrias alimentarias e industriales y/o químicos, que trabajen de forma independiente como asesores externos en las empresas embotelladoras de bebidas gaseosas y las compañías embotelladoras a nivel nacional.

En términos cuantitativos, se habla de 170 embotelladoras que en la actualidad están operando en todo el Perú, las cuales en su conjunto alcanzan una producción anual de 1,253 millones de litros de bebidas gaseosas, de los cuales el 42% es Cola negra. El mercado potencial sería de US\$ 4'716,041. (Ver Anexo No. 9)

#### **5.1.2. Mercado objetivo**

El mercado objetivo está constituido por los ingenieros de industrias alimentarias e industriales y/o químicos y asesores externos, de las principales compañías embotelladoras fabricantes de bebidas gaseosas tipo cola negra, a nivel nacional, que no pertenezcan a un grupo multinacional como Coca Cola y Pepsi.

Nuestro mercado objetivo es de US\$ 1'886,416 que representan el potencial de venta del producto en los principales clientes locales.

#### **5.1.3. Mercado Meta Primer Año**

El mercado meta está constituido por la venta proyectada en el primer año, el

cual contempla la introducción del producto en tres clientes, los cuales podrían sumar una venta de US\$ 563,040. En el año 2,004 la empresa logró vender US\$ 290,700 a un solo cliente.

## **5.2. Objetivo del plan de marketing**

### **5.2.1. Corto plazo (Abril – Diciembre 2005)**

- Obtener un margen bruto del orden del 25%.
- Lograr un nivel de venta anual mínimo de US\$ 563,040.
- Lograr una venta anual mínima de 11,040 kg de Sweetness Enhancer.
- Lograr una participación del mercado del 30%.
- Crear una imagen de marca en el sector de embotelladores de bebidas gaseosas para el producto Sweetness Enhancer.

### **5.2.2. Mediano plazo (2006)**

- Mantener un margen bruto del orden del 20%.
- Lograr un nivel de venta anual mínimo de US\$ 1'068,750.
- Lograr una venta anual mínima de 22,265 kg de Sweetness Enhancer.
- Lograr una participación del mercado del 56%.
- Continuar con la creación de imagen de la marca, en el sector de embotelladores de bebidas gaseosas para el producto Sweetness Enhancer.

### **5.2.3. Mediano plazo (2007)**

- Mantener el margen bruto en 18% como mínimo.
- Lograr una participación del mercado del 86 %.
- Lograr una venta anual mínima de 35,390 kg de Sweetness Enhancer.
- Lograr un nivel de venta anual mínimo de US\$ 1'627,924.

- Lograr un nivel de contacto del 80% de los técnicos líderes de opinión.
- Continuar con la creación de imagen de la marca, en el sector de embotelladores de bebidas gaseosas para el producto Sweetness Enhancer.

#### **5.2.4. Largo plazo**

- Lograr una participación del mercado del 100%.
- Ampliar los segmentos del mercado a través de otros Sweetness Enhancer para bebidas gaseosas diferentes a las colas negras.
- Lograr un nivel de contacto del 100% de los técnicos líderes de opinión.
- Consolidar la imagen del producto Sweetness Enhancer.

### **5.3. Ventaja comparativa eventual**

El Sweetness Enhancer es un producto industrial y su ventaja comparativa eventual se basa en el rendimiento a través del ahorro en la utilización del azúcar, a través de una mayor sustitución de esta por edulcorantes, obteniendo como resultado menores costos de fabricación logrando que los embotelladores puedan ofrecer precios más competitivos en el mercado de las bebidas gaseosas.(Ver Anexo Nro. 13).

### **5.4. Matriz estratégica**

#### **5.4.1. Segmentación**

Por ser el Sweetness Enhancer un producto industrial, se ha definido su segmentación en función al macro y microsegmento.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Marketing Industrial, Oscar Horacio Cariola, 1era Edición Pág. 77



El macrosegmento lo constituyen todos los ingenieros y embotelladoras a nivel nacional, dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas de tipo cola negra.

El microsegmento, lo constituyen específicamente todas las empresas embotelladoras a nivel nacional dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas, que no pertenezcan a un grupo multinacional como Coca cola y Pepsi.

La variable geográfica está constituida por empresas dedicadas a la fabricación de bebidas gaseosas en cualquiera de las provincias del país.

La variable conductual referida a empresas que tengan en el mercado línea de gaseosas de color negro.

La variable valor referido a empresas constituidas legalmente y que por sus volúmenes de venta (mínimo 50 kg de Sweetness Enhancer por mes) sean atractivos para la compañía.

#### **5.4.2. Posicionamiento**

“Mejora en tu rendimiento manteniendo la calidad de tus productos”.

Pal Harmony Perú S.A.C. está introduciendo el uso del Sweetness Enhancer a un precio de US\$ 51.00 el kilogramo, a través de sus propios técnicos y los de Givaudan Perú S.A.C. logrando capacitar y asesorar en el uso de este producto y adaptar sus formulaciones a las dosis recomendadas por la casa matriz.

De igual manera, brinda soporte a los clientes en el área sensorial, de manera tal que el producto final mantenga las características iniciales. A continuación el

argumento de venta del producto:

“Utilice **Sweetness Enhancer** en todos sus proyectos de colas negras, logrando optimización de sus costos, y soporte técnico constante y permanente”.

### **5.4.3. Estrategia Competitiva**

Dado que el producto compite directamente con el azúcar natural, la empresa adoptará una estrategia competitiva de “retador” para aumentar su participación de mercado, atacando al líder, con una estrategia de ataque frontal.

### **5.4.4. Estrategias de crecimiento**

Se empleará la estrategia de crecimiento de penetración (producto existente – mercado existente), en el corto y mediano plazo, según la matriz producto – mercado de Ansoff<sup>11</sup>, ya que el producto, en el ciclo de vida se encuentra en su etapa de introducción.

La empresa pretenderá incrementar su participación de mercado a través de un trabajo basado en el soporte técnico permanente, capacitación y una mayor inversión en marketing, y de igual manera, con una buena comunicación del argumento de venta.

En el largo plazo, adicionalmente a la estrategia de penetración se aplicará una de estrategia de desarrollo de producto, ampliando los productos disponibles a través de otros tipos de Sweetness Enhancer para bebidas gaseosas cítricas y de color amarillo tipo Inca Kola (Ver Cuadro No. 5.4.4.).

---

<sup>11</sup> La Estrategia de la empresa, Ansoff, Igor, 1976

**Cuadro 5.4.4. Matriz de Ansoff**

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de producto
Mercados nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Primera Etapa

Segunda Etapa

## 5.5. Estrategia Comercial

### 5.5.1. Producto

El producto Sweetness Enhancer es un derivado del azúcar natural obtenido mediante reacción enzimática, de apariencia líquida, color marrón oscuro, sabor a melaza marrón, tiene un Flashpoint (temperatura de explosión) de 36 grados centígrados, la vida útil del producto es de 270 días, en contenedores cerrados y siempre y cuando se mantenga en condiciones de almacenamiento óptimas, que para este caso es de 2 a 10 grados centígrados como temperatura de refrigeración.

La dosificación promedio en estas bebidas es del orden de los 18 a 20 gramos para 100 litros de bebida final, pudiendo variar dependiendo de la fórmula original del cliente.

El producto ha sido diseñado exclusivamente para el uso en bebidas tipo cola negra, lográndose muy buenos resultados en combinación con edulcorantes como la sacarina sódica y el ciclamato, no puede ser usado en otras bebidas debido a que el sabor y el color no son compatibles.

#### Objetivo

El producto Sweetness Enhancer como su nombre lo dice, es un resaltador de dulzor, fue diseñado para mejorar las características de las bebidas gaseosas tipo cola negra y que esta mantenga su calidad, de tal forma que contribuya con la rentabilidad de nuestros clientes.

Otra función del producto es la de enmascarar las notas de sabor indeseadas de los edulcorantes que intervienen en las bebidas gaseosas de tipo cola negra con bajo nivel de azúcar, esto con la finalidad de tener una mejora en los costos de fabricación, ya que dentro de esta estructura, los más importantes son los costos de los envases PET y los del azúcar.

#### Estrategia

Asegurar la calidad del producto final, sin cambiar sus características iniciales.

#### Empaque

El producto viene empacado en contenedores plásticos, con capacidad de 22 lt. Dependiendo de la magnitud del negocio, puede despacharse en bidones de 200 kg.

#### Ciclo de vida

Dentro de la curva de ciclo de vida del Sweetness Enhancer se encuentra en la etapa de introducción, debido a que su comercialización en el mercado de bebidas gaseosas es reciente, aproximadamente un año.

## Marca

La marca puede tener 6 niveles de significado, en el caso del Sweetness Enhancer estos son: <sup>12</sup>

- Atributos: elevar la sustitución del azúcar y resaltar las notas dulces.
- Beneficios: Ahorro del azúcar, reducir los costos de fabricación.
- Valores: Mantiene la calidad, reduciendo los costos.
- Cultura: Innovadora, preocupada por la calidad.
- Personalidad: Innovación y natural.
- Consumidor: Ingenieros y/o químicos, compañías embotelladoras.

Dado que Pal Harmony S.A.C. es un distribuidor exclusivo para Latinoamérica de Givaudan S.A., no está autorizado a modificar el producto a través de ningún tipo de dilución o concentración, únicamente puede fraccionar el producto en envases más pequeños, siempre y cuando sean del mismo material que los originales entregados por las plantas de Givaudan S.A.

De igual manera, no está autorizado a modificar el nombre original del producto con el cual se comercializa a nivel mundial.

Givaudan S.A. garantiza la efectividad del producto, siempre y cuando este haya sido utilizado en las condiciones recomendadas.

### **5.5.2. Precio**

#### Objetivo

---

<sup>12</sup> Dirección de Marketing, Kotler, Philip, 5ta Edición - 2001

El objetivo principal del precio es tener la participación máxima del mercado, de igual manera hacer frente a la competencia y optimizar sus márgenes de ganancia.

El precio será de USD 51.00 el kilogramo, este se ha calculado por el método de costo más utilidad.

### Estrategia

La estrategia de precio será de espumado (precios altos en las etapas iniciales en el ciclo de vida del producto), el producto se dirige a segmentos del mercado en los que la demanda es menos elástica en cuanto al precio, y serán dirigidos a aquellos clientes del mercado en los que el nivel de demanda es menos sensible al precio, aquellos en los que los clientes están dispuestos a pagar el máximo por el producto, ya que al usarlo trae consigo un ahorro en costos del azúcar. Luego de un tiempo, los precios bajarán en etapas posteriores para atraer nuevos compradores de otros segmentos del mercado<sup>13</sup>.

El objetivo implícito en una estrategia de espumado es maximizar el margen de beneficios.

Por otro lado, Givaudan Perú S.A.C. respaldado por Givaudan S.A. de Suiza, brinda a Pal Harmony S. A. asesoría técnica permanente, algunos gastos compartidos de publicidad y descuentos especiales por volúmenes de compra.

### **5.5.3. Plaza**

#### Objetivo

Minimizar los costos totales de la empresa a través de un diseño de distribución

de canal corto.

#### Estrategia

La estrategia de distribución será de tipo exclusiva, mediante venta directa a los usuarios finales como son las embotelladoras, y canal corto como nivel de canal.

La distribución se realizará a través de los camiones de la empresa y dependiendo de la urgencia del pedido, los clientes podrán recoger la mercadería directamente en los almacenes de Pal – Harmony S.A.C.

Los despachos a provincias se harán a través de transporte de carga interprovincial vía terrestre y dependiendo de la urgencia del cliente se podrá realizar vía aérea.

#### Perfil del Vendedor

Para las ventas directas se utilizarán:

Tres ejecutivos de ventas, los cuales visitarán a los principales clientes de acuerdo a la base de datos de la empresa, en Lima y provincias.

Debido a que el Sweetness Enhancer es un producto de tipo industrial, es necesario que los ejecutivos de venta cuenten con un perfil técnico, pudiendo ser ingenieros en industrias alimentarias y/o químicos. De igual manera, deben tener un sólido conocimiento de las características físicas y químicas del producto, así como de los procesos en los cuales va a intervenir el producto.

#### **5.5.4. Promoción**

Por tratarse de un producto industrial, se utilizará una estrategia de Push, la

---

<sup>15</sup> Estrategia de Marketing Industrial, Frederik E. Webster, Jr., 1994

cual se traduce por ejemplo en los descuentos que podrían ofrecer a nuestros compradores por sus compras de volumen, siendo esta una forma de estimular al cliente e impulsar el producto.

Se realizarán las siguientes actividades destinadas a comunicar y promover el producto al mercado. A continuación detallamos cada una de ellas.

#### 5.5.4.1. Publicidad

La empresa ha programado la emisión de un catálogo técnico para la promoción del producto, el cual detallará:

- Las especificaciones técnicas del producto, respecto a las condiciones de almacenamiento, apariencia, sabor, color, temperatura de explosión, vida útil, empaque y propiedades fisicoquímicas.
- Las aplicaciones del producto especificando las dosis recomendadas, así como las fórmulas tipo para el producto final.

Se pondrán avisos publicitarios en revistas especializadas del sector como son ALIMENTOS e Industria Alimentaria, a aproximadamente US\$ 550 cada aviso negociando una tarifa por un año.

Se dictarán cursos de capacitación de forma individual a los ingenieros encargados de aplicar el producto y a los que trabajen en el área de desarrollo e investigación de las principales embotelladoras.

Givaudan Perú S.A.C. colaborará con presentaciones de mercadeo a través de la gerencia regional, en donde se entregará al cliente información del mercado de bebidas a nivel mundial, tendencias de nuevos sabores, empaques y productos de diferentes características como bebidas isotónicas y energéticas.



Estas presentaciones concluyen con las propuestas que Givaudan hace a los clientes finales utilizando el Sweetness Enhancer como resaltador de notas dulces y diferentes sabores de colas negras para que el cliente pueda escoger el producto a desarrollar o mejorar.

Para estas presentaciones se involucrará al departamento de mercadeo de Givaudan Colombia como sede regional, ya que Givaudan Perú S.A.C., reporta directamente a esa filial.

De igual manera, Pal-Harmony Perú S.A.C. entregará muestras del producto inicialmente en cantidad suficiente para pruebas en menor escala en los laboratorios, y luego, si el proyecto lo amerita, muestras de mayor tamaño para las pruebas a nivel industrial en las plantas embotelladoras de los clientes.

#### 5.5.4.2. Promoción de ventas

La opción para esta clase de producto la tenemos en las muestras que de igual manera ofrecemos a nuestros clientes o a nuestros futuros clientes, que viene acompañada de la importante asesoría de nuestros técnicos, para demostrar la correcta utilización y maximización de los beneficios de nuestros productos de alta calidad.

#### 5.5.4.3. Marketing directo y relacional

Por la característica del negocio en donde el tipo de venta se basa en visitas periódicas a los técnicos de las empresas embotelladoras, se llega a tener un contacto muy cercano con ellos y desarrollar una relación estrecha debido a que los ejecutivos de venta son asesores que apoyan en todo momento los nuevos desarrollos con ingredientes de tecnología de punta. Existe una personalización en el servicio.

Givaudan periódicamente envía a su filial de Perú brochures con noticias de nuevas tecnologías de saborización y otras novedades en el sector de alimentos y bebidas a nivel mundial. A través de este medio apoya a Pal – Harmony Perú S.A.C. entregándoles una cantidad definida de brochures para sus clientes, de esta manera la empresa utiliza el mailing directo dirigido a los técnicos responsables del departamento de I&D.

#### 5.5.4.4. Relaciones públicas

La empresa utiliza distintas formas de aplicar las relaciones públicas, dado que constantemente tiene la preocupación de mantener un contacto continuo con los clientes, como por ejemplo el dictado de cursos de evaluación sensorial por parte del personal especializado de Givaudan Colombia, que al ser una materia desconocida y poco aplicada en nuestro medio, es muy apreciada por los clientes.

Se invita a participar en estos cursos a personas de todas las áreas, debido a que este curso tiene como finalidad que el cliente forme su propio panel interno para evaluar futuros desarrollos.

En estos casos, la empresa tiene la oportunidad de acercarse a gerentes de todas las áreas, como marketing, logística, control de calidad, finanzas, e I&D, de manera tal que se refuerza la imagen de la compañía a todo nivel de las organizaciones que forman parte de nuestra cartera de clientes.

De igual manera, periódicamente se invita a los técnicos de las diferentes embotelladoras a visitar las plantas de Givaudan en la región, así como los laboratorios de Pal Harmony en Argentina, para algún proyecto especial o con la finalidad de que conozcan las capacidades de Givaudan y Pal Harmony.

Este tipo de actividades también se realiza localmente, ya que tanto Pal Harmony como Givaudan Perú cuentan con laboratorios de aplicaciones locales en donde los clientes pueden desarrollar sus proyectos.

Givaudan a nivel mundial realiza investigaciones de nuevos sabores cada dos años alrededor del mundo.

Estos estudios se denominan Taste Trek, y se realiza un evento con las presentaciones de los resultados al cual se invita a los principales clientes de cada región como la Zona Sur, la Región Andina, México, Centro América y el Caribe y Brasil.

Luego, en cada país se reproduce esta actividad, incluyendo los clientes de Pal Harmony en el Perú, esta presentación se realiza con el apoyo de Givaudan Colombia.

#### 5.5.4.5. Servicio

##### Objetivo

El objetivo será fidelizar y potenciar la venta, de esta manera lograremos mantener una gran diferenciación frente a los productos de la competencia.

##### Estrategia

Es un servicio a la medida, es decir un servicio de bajo precio, ya que no tiene ningún costo adicional para el cliente o un servicio alto a un precio bajo.

El servicio es muy importante en este segmento ya que Pal – Harmony Perú S.A.C. cuenta con un laboratorio de aplicaciones de productos terminados, puede ofrecer a los clientes simulaciones muy cercanas al producto final obtenido en una planta embotelladora.

Cuando empieza un proyecto a través de un ejecutivo de venta, se trata de obtener la mayor información posible sobre el proyecto, siendo el más importante el del costo máximo de saborización, el tiempo que el cliente tiene para desarrollar el producto, el grado de confidencialidad, y el tamaño mínimo de lote para una prueba industrial.

Luego se trabaja el desarrollo de la fórmula integral del producto, a pesar que Pal – Harmony sólo comercializa sabores, estas fórmulas trabajadas son parte del servicio que entrega la empresa y no tiene ningún costo adicional.

Los técnicos de las empresas pueden trabajar junto a los técnicos de Pal Harmony para llegar a una fórmula óptima en los laboratorios.

Si se trata de la modificación de un producto existente en el mercado, el cual se quiere mejorar ya sea sus características organolépticas como son el sabor, aroma y color, o mejorar los costos de producción, luego de cada desarrollo, Pal - Harmony ofrece a los clientes, a través de un panel entrenado, la verificación de que el producto desarrollado no tiene diferencia significativa sensorialmente y que puede lanzarse al mercado sin riesgos de que sea rechazado por los consumidores finales.

Adicionalmente, cuando el proyecto lo amerita, Givaudan Perú S.A.C. colabora con pruebas de estabilidad al calor, rayos UV, humedad, control de calidad y verificación de la vida útil del producto terminado, así como los controles periódicos de los stock de los clientes, y extender la vida útil de los sabores que estos tienen almacenados en el Perú.

De igual manera, colabora con los viajes de los técnicos a las diferentes plantas de producción de sabores de Givaudan en todo el mundo, para que

estos puedan verificar la calidad de los productos y desarrollar otros con los ingenieros de creaciones de nuevos sabores y aditivos.

### **5.6. Plan de acción y Cronograma de actividades**

Mediante el diagrama de Gantt se presenta el plan de acción y su programación para el año en el anexo 7.

- Capacitación a fuerza de venta de Pal Harmony.
- Diseño y elaboración de brochures.
- Importación de muestras del producto.
- Elaboración de muestras.
- Visitas a las embotelladoras.
- Capacitación a los técnicos especialistas.
- Plan de importación elaboración.
- Avisos publicitarios en las revistas especializadas.
- Invitación a los técnicos a las plantas de la región.
- Desarrollo de los cursos de evaluación sensorial.
- Organización de la presentación de los resultados de los estudios.
- Presentaciones de mercadeo.

## CAPÍTULO VI – ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.1. Objetivos

Los objetivos del presente análisis financiero son:

- Estimar los ingresos y egresos que se requerirá para el presente proyecto.
- Estimar los costos operativos y determinar las ganancias anuales.
- Estimar el flujo de efectivo del proyecto y calcular la necesidad de capital de trabajo.
- Definir la factibilidad del proyecto.
- Estimar la rentabilidad del proyecto (VAN, TIR).
- Estimar el nivel de endeudamiento necesario para el proyecto y su implicancia en la rentabilidad.

### 6.2. Supuestos

Los supuestos que se han tomado para el presente proyecto son:

- La moneda a utilizar será en dólares americanos con la finalidad de evitar el impacto de la inflación y devaluación.
- El periodo de análisis será de cuatro años.
- El precio tendrá variaciones debido a la estrategia de espumado.
- La tasa del impuesto a la Renta será del 30% en todos los periodos.
- Las tasas arancelarias serán de 12% para los sabores en todos los periodos de análisis.
- El financiamiento del proyecto asume 50% de recursos propios y el resto emplea financiamiento bancario.
- A partir del cuarto año se asume que los flujos generados por el negocio serán constantes y que no tendrán variaciones significativas que puedan afectar la evaluación del proyecto.

### **6.3. Fuentes de financiamiento**

Pal Harmony Perú S.A.C. suele financiar sus proyectos con recursos propios; sin embargo, la proyección financiera realiza una simulación de financiamiento para evaluar el impacto que podría generar el empleo de recursos del sistema financiero en los resultados del proyecto.

Los recursos del sistema financiero generan un costo anual de 12% al ser una tasa de mercado a la cual puede acceder la empresa y el plazo de pago es de 24 meses.

El aporte de accionista será equivalente al 50%, para cubrir el resto de necesidades de financiamiento.

### **6.4. Costo de oportunidad del capital (COK)**

Pal Harmony Perú S.A.C. emplea una tasa de descuento para sus proyectos de 20%, la cual corresponde a la rentabilidad del negocio obtenida en otras actividades y al riesgo asociadas a las mismas. Asimismo, los flujos generados por el negocio, tanto el económico como el financiero, serán descontados al COK por ser una prueba más exigente para el negocio.

### **6.5. Estado de resultados proyectados**

Proyección de ventas: las ventas se han estimado de acuerdo a un análisis del mercado por cliente, teniendo en cuenta los volúmenes de producción del mercado objetivo y de los acuerdos que se puedan ir concretando en un corto y mediano plazo.

De acuerdo a ello, se han estimado los siguientes volúmenes de venta:

**Cuadro N°. 6.5**

<b>Proyección</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Kilogramos vendidos	11,040	22,500	35,130	40,400
Número de clientes	5	5	9	9
Precio \$	51.00	47.50	46.34	46.34
Total venta \$	563,040	1,068,750	1,627,924	1,872,113

Costo de Venta: se ha estimado un costo promedio por kilogramo vendido de \$38, que es acorde con las actuales cotizaciones del producto. No se esperan variaciones desfavorables en este componente.

Gastos Operativos: este rubro considera los gastos propios de administrar una mayor cartera de clientes.

<b>Gastos Operativos</b> (en US\$)	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Gastos de planillas	62,640	62,640	62,640	72,036
Telefonía celular	3,600	4,200	4,800	5,520
Telefonía Fija	5,280	5,520	6,000	6,900
Servicios Contables	5,520	5,520	5,520	6,348
Luz, Agua y Mantenimiento	1,920	1,920	1,920	2,208
Gastos de representación y viáticos	5,196	6,600	7,920	9,108
Alquiler de local	13,920	13,920	13,920	16,008
Honorarios profesionales (vendedores)	14,976	22,464	30,000	34,500
Mensajería y courier	4,800	6,000	6,600	7,590
Movilidad y gasolina	4,200	5,400	6,480	7,452
Gastos bancarios	600	600	600	690
Otros gastos de gestión y caja chica	5,640	5,640	6,000	6,900
<b>Total Presupuesto de Gastos Operativos</b>	<b>128,292</b>	<b>140,424</b>	<b>152,400</b>	<b>175,260</b>



Gastos de Marketing: cuantifica el esfuerzo desplegado dentro del plan de marketing que tiene por objetivo introducir y consolidar el producto dentro del mercado.

<b>Gastos de Marketing</b> (en US\$)	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Capacitación a fuerza de venta de Pal Harmony.	3,000	3,000	2,000	2,000
Diseño y elaboración de brochures.	2,000	2,000	2,000	2,000
Importación de muestras del producto.	7,000	3,400	3,000	3,000
Elaboración de muestras.	1,000	1,000	1,000	1,000
Visitas a las embotelladoras.	5,200	6,200	6,200	6,200
Capacitación a los técnicos especialistas.	4,000	3,000	2,500	2,500
Avisos publicitarios en las revistas especializadas.	1,650	2,200	1,650	1,650
Invitación a los técnicos a las plantas de la región.	6,000	6,000	4,000	4,000
Desarrollo de los cursos de evaluación sensorial.	6,400	6,400	3,200	3,200
Organización de la presentación de los resultados de los estudios.	2,000	2,000	2,000	2,000
Presentaciones de mercadeo.	4,800	4,800	4,800	4,800
<b>Total Presupuesto de Marketing</b>	<b>43,050</b>	<b>40,000</b>	<b>32,350</b>	<b>32,350</b>

## 6.6. Flujo de caja y evaluación económica financiera

La evaluación económica y financiera tiene como objetivo principal aprobar o rechazar la realización del proyecto y, en segunda instancia, cuantificar la generación de beneficios para la compañía. Para ello, se ha efectuado un análisis de resultados incrementales. Este análisis considera las ventas generadas del producto, los recursos incurridos en el impulso de marketing que se busca y la generación de costos y gastos operativos propios de una mayor venta.

La inversión inicial del proyecto está compuesta por el capital de trabajo

requerido para poder financiar un despliegue de recursos orientados a la venta del producto, sin obtener una generación de recursos inmediata. De acuerdo a ello, se ha estimado que el capital de trabajo necesario para la ejecución del proyecto es de US\$ 60,000.

En base a los supuestos considerados se ha elaborado un estado de ganancias y pérdidas y un flujo de caja que se detallan en los anexos 9 y 11.

De acuerdo a ello, podemos mencionar que el proyecto es rentable en términos económicos y financieros. Los principales indicadores se muestran a continuación:

### Evaluación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 >
Flujo Económico	-60,000	-30,582	33,326	70,478	86,031	430,156
Financiamiento	30,000	-16,094	-16,631			
Flujo Financiero	-30,000	-46,676	16,695	70,478	86,031	430,156

VANE	192,803	VANF	197,842
TIRE	63%	TIRF	73%
R B/C	4.21	R B/C	7.59
Periodo Rec.	2 año 9 mes	Periodo Rec.	2 año 10 mes

### 6.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consistió en someter los flujos económicos a fluctuaciones en los volúmenes de venta, frente a eventuales oscilaciones en las cantidades demandadas; así como los plazos en que se tienen previsto

concretar los acuerdos comerciales del producto.

### Cantidad Demandada

Escenarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	VANE \$	% Venta
Optimista	13,248	27,000	42,156	48,479	381,052	120%
Moderado	11,040	22,500	35,130	40,400	192,803	100%
Pesimista	8,832	18,000	28,104	32,320	3,709	80%

## **CAPÍTULO VII – CONTROLES Y PLANES DE CONTINGENCIAS**

### **7.1 Controles**

#### **7.1.1. Elementos claves de control**

- Seguimiento al cumplimiento de los objetivos de ventas desde la introducción del producto buscando alcanzar los US\$ 563,040 dólares dentro del corto plazo, de forma tal que constituya la base de confianza para los siguientes períodos.
- Control trimestral de los niveles de venta mínima establecidos en kilogramos, 11,040; 22,265 y 35,390 kilos para el corto y mediano plazo respectivamente.
- De igual manera, en lo que se refiere a nuestras metas de participación de mercado, un adecuado y minucioso seguimiento nos permitirá alcanzar el 30% para el primer año, 56% para el mediano plazo y finalmente el ambicioso reto de alcanzar el 100% de market share.
- Análisis trimestral del comportamiento de márgenes financieros, del margen bruto 25%, y la utilidad de las ventas, de tal manera que podamos seguir nuestra rentabilidad esperada.
- Finalmente, en cuanto a la creación de la Imagen de marca, realizaremos actividades y eventos que nos permitan conocer directamente la opinión de nuestros clientes en cuanto al reconocimiento de nuestro producto en términos de calidad y servicio.
- Análisis de las importaciones mensuales de la competencia para medir

nuestra participación y posibles ingresos de nuevos productos.

## **7.2 Planes de contingencia**

- Posible reducción en el precio del azúcar: Mientras existan barreras arancelarias que protejan a la industria azucarera, el negocio del Sweetness Enhancer podría mantener su rentabilidad esperada. Givaudan está en condiciones de reaccionar desarrollando otros tipos de productos en versiones económicas para adaptarlas al mercado local, de tal manera que Pal Harmony Perú S.A.C. pueda afrontar los menores precios del azúcar y mantener la ventaja comparativa en los clientes.
- El ingreso de un producto similar a través de una compañía transnacional que pueda competir con el Sweetness Enhancer: La posibilidad de que empresas como IFF y Firmenich puedan tener o desarrollar productos similares es ciertamente probable, ya que cuentan con los recursos tecnológicos, económicos y financieros para lograrlo. En la actualidad en el Perú carecen de recursos como para introducir productos similares, ya que no cuentan con oficinas propias. Ante esta eventualidad Pal Harmony Perú S.A.C. tendría que monitorear el ingreso de estos productos y mantener informado a Givaudan para poder revisar las estructuras de precios.
- Retraso en la implementación del proyecto, debido a cierta inseguridad o desconocimiento por parte de los fabricantes en la utilización de este nuevo concepto: Se tendría que reforzar la introducción del concepto a los embotelladores a través de la visita de profesionales de Givaudan USA y Suiza para que a través de asesorías técnicas puedan aceptar el uso del producto.
- La posibilidad que ingresen al mercado de bebidas de forma más intensa

productos con conceptos dietéticos y jugos: Givaudan y Pal Harmony Perú S.A.C. tienen desarrollados otros tipos de Sweetness Enhancer para productos dietéticos y jugos, con lo cual no enfrentaría una reducción de sus ventas al poder introducir estas nuevas líneas.

- Crecimiento del negocio que obligue a Givaudan Perú a asumir la labor comercial y de distribución: Normalmente Givaudan suele negociar con los distribuidores el cambio de la cartera de clientes, ofreciendo a los mismos, mayor número de clientes por el mismo valor de venta. En el caso del Sweetness Enhancer tendrían que ser clientes del mismo sector.
- El posible desarrollo altamente sofisticado de productos edulcorantes que logren que no se requiera de enmascaradores: Siendo el origen del Sweetness Enhancer un producto natural, Pal Harmony Perú S.A.C. tendría que ampliar el posicionamiento del producto, reforzando la imagen de producto natural.

## CONCLUSIONES

- Si bien el 2004 no fue un año cualquiera para el mercado de bebidas, existió un gran impulso por el lado del lanzamiento de presentaciones económicas y ofertas promocionales, en donde todo hace parecer que el precio continuará su tendencia declinante, en ese sentido nuestra alternativa con este producto como el Sweetness Enhancer nos permite confiar que su aceptación será un éxito.
- Es muy favorable comprobar a partir de los análisis del entorno que el sector de bebidas gaseosas es un negocio en crecimiento debido a su alto dinamismo, a las tendencias que nuestro mercado adopta y en definitiva a la gran preocupación por parte de los embotelladores de buscar cada vez mayor rentabilidad y enfrentar mejor a la competencia.
- Pal Harmony Perú S.A.C. es una empresa peruana que viene mostrando un gran crecimiento de ventas desde el 2004, siendo el principal responsable el segmento de bebidas gaseosas, y más aún por los buenos resultados que se viene logrando con la introducción del Sweetness Enhancer, en ese sentido su potencial de desarrollo se proyecta muy expectante y no tiene una competencia de empresas que cuenten con un respaldo y soporte como Givaudan.
- Al 100% de los expertos entrevistados les pareció muy interesante el concepto y se mostraron realmente dispuestos a ensayar el producto en una prueba industrial; reconocieron el gran beneficio de su uso en términos de ahorro en el costo del azúcar. Ambos estudios confirmaron que el factor precio es muy importante en la venta de colas negras de marcas económicas y que siendo un mercado tan competitivo en donde

se requieren mayores márgenes de ganancias, es vital encontrar alternativas de mejora.

- La utilización de Sweetness Enhancer dentro de la fabricación de colas negras tiene la ventaja de lograr un mayor rendimiento a través del ahorro en la utilización del azúcar mediante una mayor sustitución y manteniendo la calidad del producto final.
- Las proyecciones financieras demuestran que el proyecto es rentable, y que genera un beneficio económico que asciende a US\$ 192 mil para sus accionistas. Para llevarlo a cabo, se requerirá una inversión en capital de trabajo de US\$60 mil, que será financiada en un 50%. En su totalidad, el plan de marketing arroja una tasa interna de retorno de 63%.



## BIBLIOGRAFÍA

- Brealey, Richard A.; *Fundamentos de Finanzas Corporativas*; Editorial. Mc Graw – Hill; Bogotá - Colombia 1996; Décimoprimer Edición, 771 pp.
- Brigham, Eugene F. y Weston, J. Fred; *Fundamentos de Administración Financiera*; Editorial Mc Graw – Hill; Bogotá - Colombia 1994; Décima Edición, 1,148pp.
- Cariola, Oscar Horacio; *Marketing Industrial*; Ugerman; Editor; Buenos Aires – Argentina 2001; Primera Edición.
- Hill, Charles W.L.; *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*; Editorial Mc Graw – Hill; Bogotá - Colombia 1996; Tercera Edición, 540 pp.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; *Dirección Estratégica*; Quinta Edición, Pearson Educación S.A., Madrid, 2001.
- Kafka Folke, *Evaluación Estratégica de Proyectos de Inversión*; Editorial Universidad del Pacífico, Lima 1992
- Kotler, Philip; *Dirección de Mercadotecnia*; Editorial Prentice Hall, Inc., México 2000; Quinta Edición, 800pp.
- Kotler, Philip; *Fundamentos de Mercadotecnia*; Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, Inc., México 1998; Segunda Edición.
- Kinneer, Tomás & Taylor, James; *Investigación de Mercado*; Editorial Mc Graw – Hill; Bogotá - Colombia 1999.

- MacDaniel, Carl & Gates, Roger; *Investigación de Mercados Contemporánea*; International Thompson Editores- México 2002; Cuarta Edición.
- Mayorga, David y Araujo, Patricia; *La Administración Estratégica de la Mercadotecnia en la Empresa Peruana*; Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; Lima – Perú 2001.
- Mintzberg, Henry; *Mintzberg y la Dirección*; Editorial Díaz de Santos; Madrid – España 1991, 494pp.
- Webster, Frederick E.; *Estrategia de Marketing Industrial*. Ediciones Díaz Santos, S.A. 1994, Madrid.

Páginas web:

- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com)
- [www.sunat.com](http://www.sunat.com)
- [www.inei.com](http://www.inei.com)
- [www.iff.com](http://www.iff.com)
- [www.mef.com](http://www.mef.com)

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1: INDICADORES GLOBALES.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 2: PRODUCTO BRUTO INTERNO.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 3: ESTRUCTURA ARANCELARIA.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 4: PROCESO DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo 5: CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA DE GASEOSAS ...</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 6: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 7: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 8: CUESTIONARIO DEL FOCUS GROUP.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 9: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LOS MERCADOS POTENCIAL, OBJETIVO, Y META.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 10: CUESTIONARIO DEL ESTUDIO CUALITATIVO.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 11: CUESTIONARIO DEL ESTUDIO CUANTITATIVO.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 12: ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDIDAS.....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 13: COSTO DE MATERIAS PRIMAS.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 14: FLUJO DE CAJA – AÑO 1.....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 15: FLUJO DE CAJA – PROYECCIÓN 2005 – 2008.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 16: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – CANTIDAD.....</b>	<b>83</b>

**ANEXO 1: INDICADORES GLOBALES**  
**PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>PRECIOS Y TIPO DE CAMBIO</b>					
Inflación					
Acumulada (Variación porcentual)	2,5	3,5	2,5	2,5	2,5
Promedio (Variación porcentual)	2,3	3,7	2,5	2,5	2,5
Tipo de cambio					
Promedio (Nuevos Soles por US dólar)	3,48	3,46	3,48	3,53	3,55
Devaluación (Variación porcentual)	-1,1	-0,6	0,7	1,4	0,6
<b>PRODUCCIÓN Y POBLACIÓN</b>					
Producto Bruto Interno (Miles de Millones de NS)	210,7	232,2	248,3	266,0	285,1
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	3,8	4,2	4,5	4,5	5,0
VAB no primario (Variación porcentual)	3,8	4,3	4,6	4,2	4,7
Inversión Bruta Fija (Porcentaje del PBI)	17,9	18,3	18,7	19,3	19,9
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	15,0	15,5	15,8	16,3	16,9
Población (Millones de habitantes)	27,1	27,5	27,9	28,3	28,8
<b>BALANZA COMERCIAL</b>					
Balanza Comercial (Millones de US dólares)	731	2 030	2 014	2 014	2 007
Exportaciones (Millones de US dólares)	8 986	11 420	11 912	12 592	13 362
Importaciones (Millones de US dólares)	8 255	9 390	9 898	10 578	11 355
<b>SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO</b>					
Presión Tributaria (Porcentaje del PBI)	13,0	13,3	13,5	13,4	13,4
Resultado Primario (Porcentaje del PBI)	0,4	0,7	1,3	1,5	1,7
Resultado Económico (Porcentaje del PBI)	-1,8	-1,4	-1,0	-0,9	-0,7
Financiamiento Neto del Resultado Económico (Millones de US dólares)	1 072	949	686	646	524
Amortización	1 744	1 941	2 270	1 868	2 002
Requerimiento Bruto de Financiamiento	2 816	2 890	2 956	2 514	2 526
Externo	2 169	1 948	2 323	1 727	1 700
Interno	646	942	633	787	826
<b>SALDO DE DEUDA PÚBLICA</b>					
Externa (Porcentaje del PBI)	37,6	34,5	33,8	32,2	30,3
Interna (Porcentaje del PBI)	10,1	9,1	8,4	8,5	8,4
Total (Porcentaje del PBI)	47,7	43,6	42,2	40,6	38,7

Fuente: INEI, BCRP, MEF. Proyecciones MEF.

**ANEXO 2: PRODUCTO BRUTO INTERNO**  
**Variación Porcentual Real**

	2003	2004	2005	2006	2007
Agropecuario	2,3	-0,6	2,9	4,7	5,0
Agrícola	1,6	-3,0	2,7	5,6	5,9
Pecuario	3,0	2,8	3,2	3,7	3,7
Pesca	-12,6	15,4	5,3	5,6	4,3
Minería e hidrocarburos	6,9	8,0	5,0	7,2	8,0
Minería metálica	7,7	8,1	3,3	7,3	8,5
Hidrocarburos	-4,5	7,1	25,2	6,2	3,0
Manufactura	2,1	5,3	4,6	4,6	5,5
Procesadora de recursos primarios	-1,8	4,7	5,5	5,1	5,2
Industria no primaria	3,2	5,5	4,4	4,4	5,0
Construcción	4,2	5,4	6,1	6,1	6,8
Comercio	3,8	3,4	4,1	4,0	4,5
Servicios 1/	4,0	4,1	4,6	4,0	4,5
VALOR AGREGADO BRUTO	3,6	4,1	4,5	4,5	5,0
Impuestos a los Productos y Derechos de Importación	5,3	5,3	4,4	4,4	4,7
PRODUCTO BRUTO INTERNO	3,8	4,2	4,5	4,5	5,0
VAB primario	2,8	3,6	4,1	5,7	6,2
VAB no primario	3,8	4,3	4,6	4,2	4,7

1/ Incluye el PBI del Sector Electricidad y Agua.  
Fuente: INEI. Proyecciones MEF.

### ANEXO 3: ESTRUCTURA ARANCELARIA

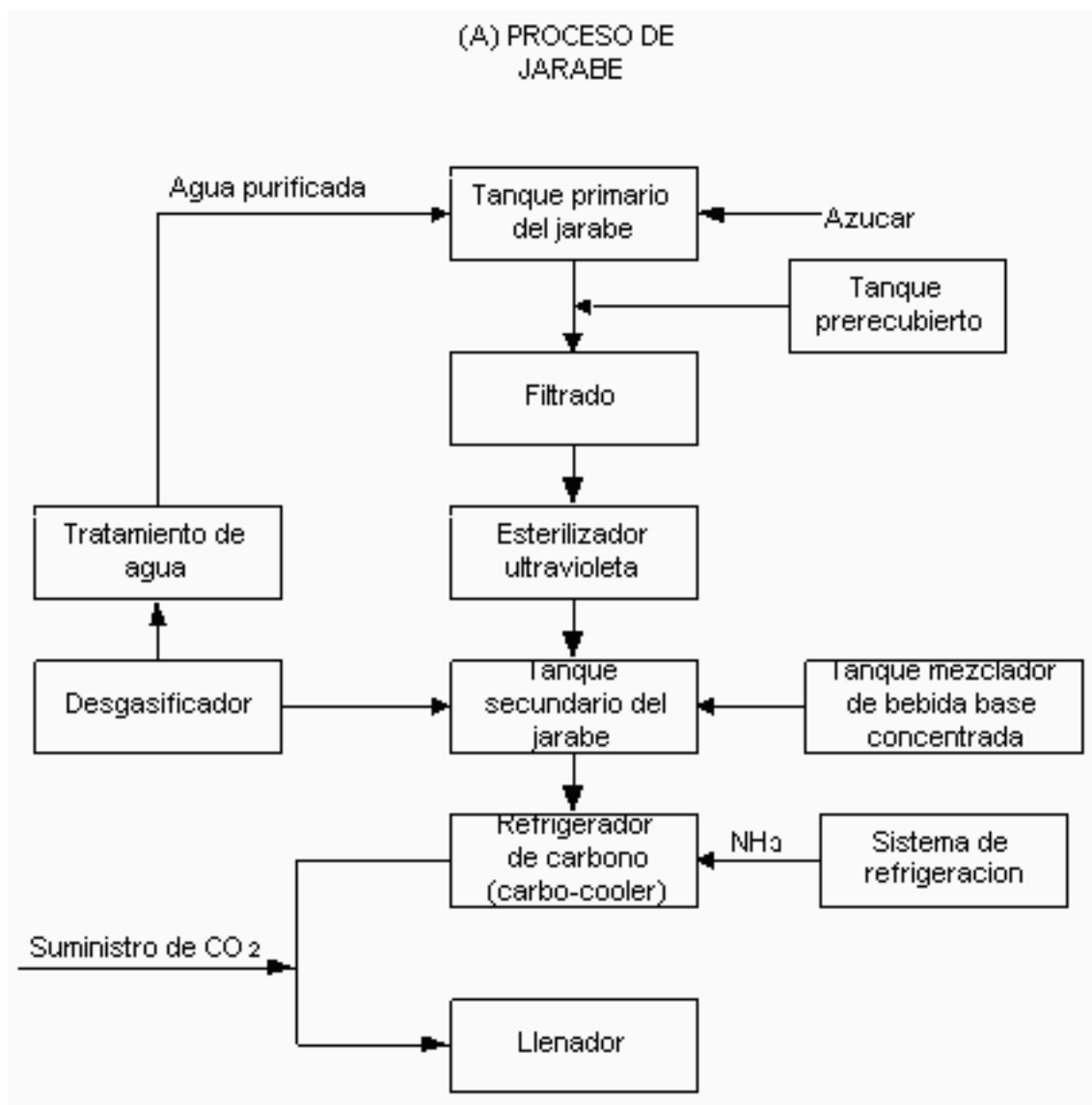
ARANCEL DE ADUANAS			Arancel Nacional				
Sub-partida nacional (*)	D V	PRODUCTO	U M	Ad. Valo rem	Impuesto a las Ventas		Se gu ro
					I.S.C	I.G.V	
2104.10.20.00	1	-- Sopas, potajes o caldos, preparados	kg	12	0	19.0	2
2104.20.00.00	7	- Preparaciones alimenticias compuestas homogeneizadas	kg	12	0	19.0	2
2105.00.00		Helados incluso con cacao					
2105.00.00.10	3	- Helados que no contengan grasa láctea	kg	12	0	19.0	2
2105.00.00.20	7	- Los demás	kg	20	0	19.0	2
21.06.		Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte					
2106.10.00		- Concentrados de proteínas y sustancias proteicas texturadas:					
2106.10.00.10	1	-- Sustancias proteicas texturadas	kg	12	0	19.0	2
2106.10.00.90	3	-- Los demás	kg	12	0	19.0	2
2106.90		- Las demás					
2106.90.10.00	6	-- Polvos para la preparación de budines, cremas, helados, postres, gelatinas y similares	kg	12	0	19.0	2
2106.90.20		-- Preparaciones compuestas no alcohólicas para la elaboración de bebidas					
2106.90.20.10	3	--- Preparaciones presentadas en envases inmediatos	kg	12	0	19.0	2
<b>2106.90.20.90</b>	<b>5</b>	<b>--- Las demás</b>	<b>kg</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>19.0</b>	<b>2</b>
2106.90.30.00	2	-- Hidrolizados de proteínas	kg	12	0	19.0	2
2106.90.40.00	5	-- Autolizados de levadura	kg	4	0	19.0	2
2106.90.50.00	8	-- Mejoradores de panificación	kg	12	0	19.0	2
2106.90.60.00	1	-- Edulcorantes con sustancias alimenticias	kg	12	0	19.0	2

(\*) A marzo 2005

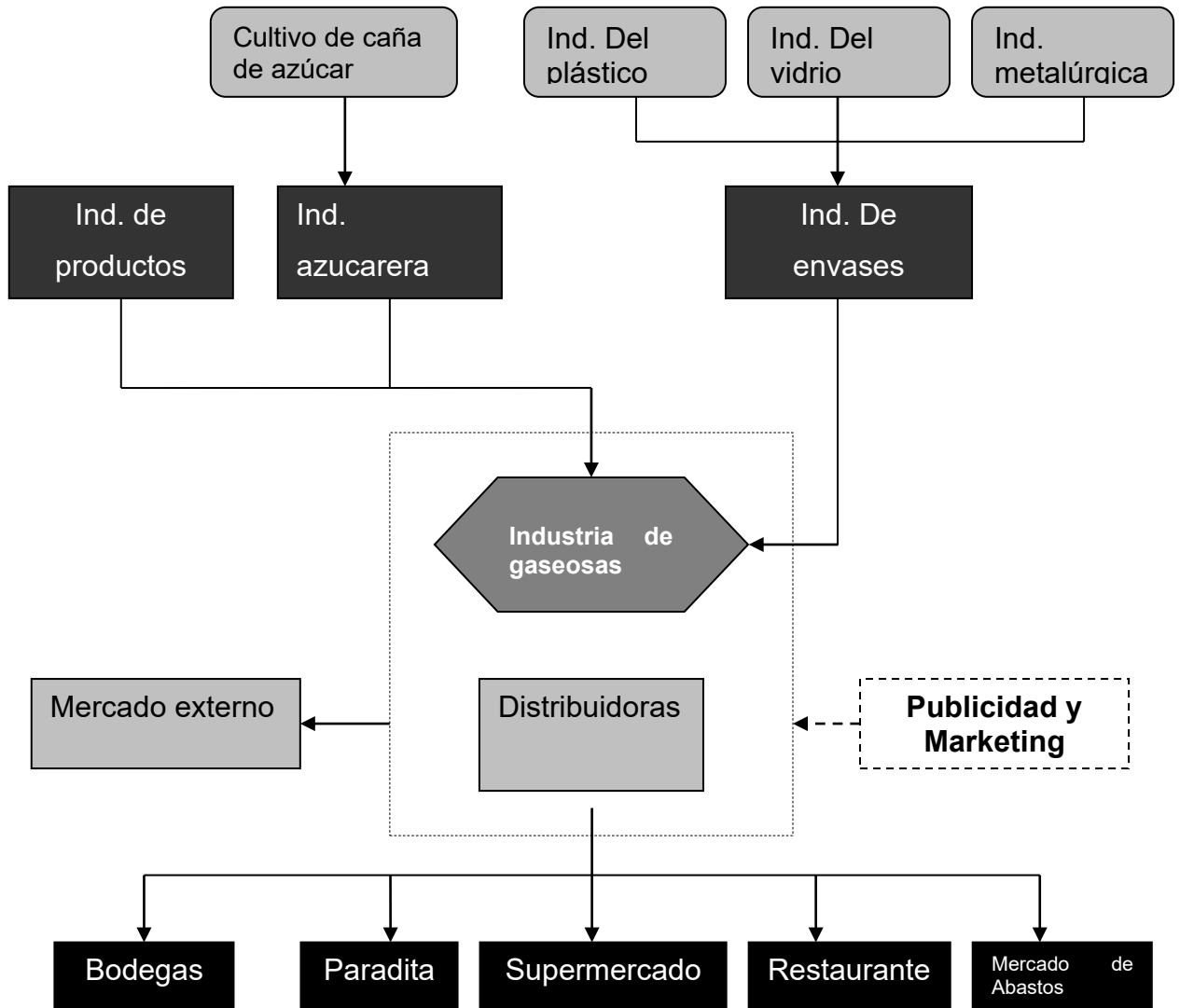
Fuente : Lacimex – Sistema Peruano de Comercio Exterior

Elaboración propia.

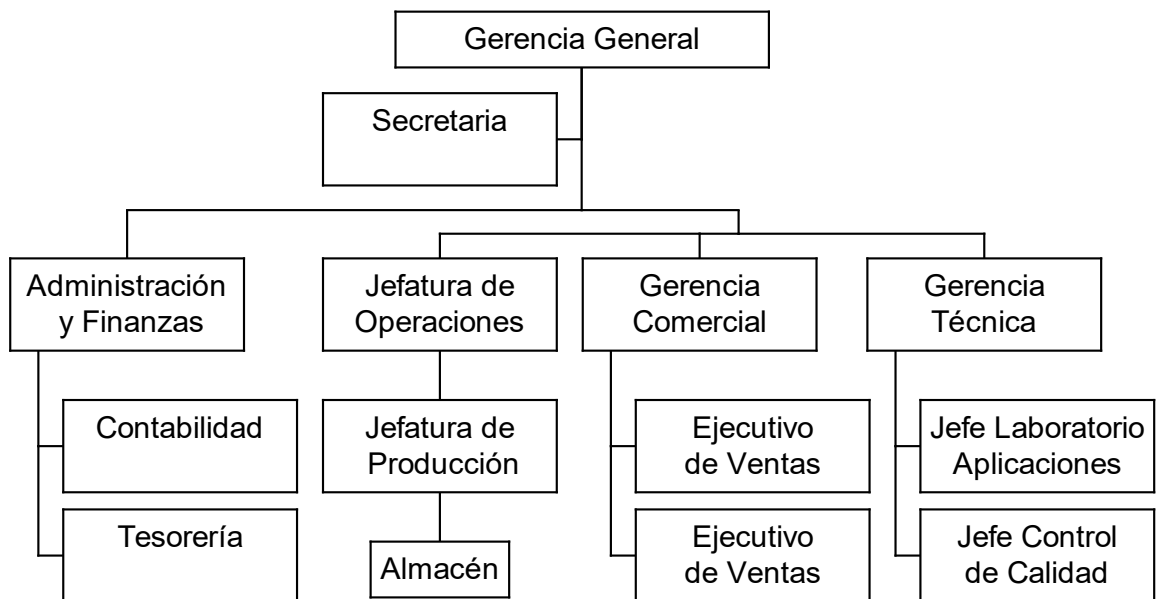
## ANEXO 4: PROCESO DE PRODUCCIÓN



## ANEXO 5: CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA DE GASEOSAS





**ANEXO 6: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA****PAL HARMONY PERU SAC**

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 7: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### Diagrama de Gantt

No.	Actividades Programadas	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Set-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
1	Capacitación a fuerza de venta de Pal Harmony.								
2	Diseño y elaboración de brochures.								
3	Importación de muestras del producto.								
4	Elaboración de muestras.								
5	Visitas a las embotelladoras.								
6	Capacitación a los técnicos especialistas.								
7	Avisos publicitarios en las revistas especializadas.								
8	Invitación a los técnicos a las plantas de la región.								
9	Desarrollo de los cursos de evaluación sensorial.								
10	Organización de la presentación de los resultados de los estudios.								
11	Presentaciones de mercadeo.								

**ANEXO 8: CUESTIONARIO DEL FOCUS GROUP**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad : 18 – 21 22 – 24 25 – 29 30 – 34 35 – 39 

1.- Ocupación:

Estudiante \_\_\_\_\_

Empleado \_\_\_\_\_

Empresario \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

2.- ¿Consumes ocasional o frecuentemente Colas negras?

Si No 

3.- ¿Qué marcas conoce de colas negras?

---

---

---

4.- ¿Qué marca consumes frecuentemente?

a.- Coca cola

b.- Perú cola

c.- Pepsi cola

d.- Kola Real

e.- Club cola

f.- Otros \_\_\_\_\_

5.- ¿Por qué la prefiere?

a.- Sabor

b.- Dulzor

c.- Refrescante

d.- Nivel de gas

e.- Precio

f.- Otros \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuáles son los momentos del día en que los consume?

---

---

---

7.- ¿Dónde lo compra?

---

---

---

8.- ¿Cuándo compra la bebida es prioridad la marca?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.-¿ En su hogar qué marca prefieren y por qué?

---

---

---

10.- ¿Qué presentación prefiere comprar?

a.- 500 ml

b.- 1.0 litro

c.- 1.5 litros

d.- 2.0 litros

e.- Otros \_\_\_\_\_

11.- ¿Consume bebidas gaseosas dietéticas?

Si

No

¿Por qué la consume? \_\_\_\_\_

12.- ¿Al momento de la compra, es importante el precio?

---

---

---

13.- ¿Si saliera al mercado una bebida de cola negra más económica, usted la compraría?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

14.- Ahora se le va presentar 3 muestras de Cola negra, señale con una "X" cuál le gusta más

\_\_\_\_\_  
Muestra 689

\_\_\_\_\_  
Muestra 573

\_\_\_\_\_  
Muestra 945

¿Por qué le gusta más?

---

---

---

15.- ¿Con qué marca identifica usted la muestra que ha probado?

---

---

16.- ¿Si la muestra que escogió como la que más le gustó, tuviera mayor precio que las otras dos, la compraría?

Si

No

**ANEXO 9: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LOS MERCADOS POTENCIAL ,  
OBJETIVO Y META**

<b>Mercado</b>	<b>Dosis kg/100 lt BT</b>	<b>Cantidad Mio lt</b>	<b>Porcentaje de Producción</b>	<b>Kg de SE/Año</b>	<b>Precio de Venta USD/kg</b>	<b>Total Año USD</b>
<b>*Potencial</b>	0.018	513.73	41%	92,471.40	51.00	4,716,041.40
<b>Objetivo</b>	0.018	205.49	40% del mercado potencial	36,988.56	51.00	1,886,416.56
<b>Meta</b>	0.018	61.33		11,039.40	51.00	563,009.40
<b>Total</b>		<b>1253.00</b>		<b>140,499.36</b>	<b>51.00</b>	<b>7,165,467.36</b>

\* Mercado Potencial es el 41% de la producción total de bebidas gaseosas

\*\* Mercado Objetivo es el 40% del Mercado Potencial

## ANEXO 10: CUESTIONARIO DEL ESTUDIO CUALITATIVO

### GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

#### 1. Marco de referencia

- ¿Qué tipo de productos nuevos son los que usualmente desarrolla?
- ¿Cuántos desarrollos de nuevos productos tiene por año?
- ¿Cómo es que se especifica el brief en un proyecto de desarrollo de un nuevo producto?

#### 2. Hábitos de compra

- ¿Qué productos enmascaradores de edulcorantes existen en el mercado?
- Si el producto no sale espontáneo, entonces se pregunta ¿conoce el Sweetness Enhancer?
- ¿Cuáles son los usos o aplicaciones que le daría al Sweetness Enhancer?
- ¿A quién compra el Sweetness Enhancer?
- ¿Con qué frecuencia especifica el Sweetness Enhancer en sus desarrollos de nuevos productos?
- ¿Cuánto compra en promedio al año?

#### 3. Percepciones hacia el producto

- ¿Cuáles son los beneficios y/o atributos que obtiene usted del producto?
- ¿Cuáles son las desventajas que tiene el producto?

#### 4. Conocimiento de marcas

- ¿Conoce otras marcas en el mercado?
- ¿Cuál es su opinión acerca de las marcas mencionadas?

#### 5. Producto competidor usado

- ¿Qué marca usa usted?



- ¿Cuáles son las ventajas de su marca preferida?
- ¿Cuáles son las desventajas de su marca preferida?
- ¿Cambiaría su marca actual por otra? ¿Por qué?

6. Concepto del precio-valor

- ¿Qué le parece el concepto mostrado?
- ¿Qué beneficios le ofrece este nuevo concepto?
- ¿Qué desventajas le encuentra a este concepto?
- ¿Qué más le pediría a la empresa?

7. ¿Cuán importante es el precio en la venta de gaseosas de marcas económicas?

8. ¿Si saliera al mercado una nueva gaseosa de color negro y con un precio más bajo que las actuales, usted la compraría?

9. ¿Usted cree que se vendería?

10. ¿En qué porcentaje comparada con las marcas como Coca Cola y Pepsi?

11. ¿Cuánto influye el precio?

**ANEXO 11: CUESTIONARIO DEL ESTUDIO CUANTITATIVO**  
**ENCUESTA – Canales de Distribución**

**Empresa**.....

**Fecha**.....

1. ¿En sus pedidos de colas negras cuántas cajas compra de Coca Cola y Pepsi y cuántas de las marcas económicas?

- a. Coca Cola.....
- b. Pepsi.....
- c. Kola Real.....
- d. Perú Cola.....
- e. Otros.....

2. ¿Qué opina de las marcas económicas?

- a. Muy malo.
- b. Malo.
- c. Regular.
- d. Bueno.
- e. Muy bueno.

3. ¿Qué beneficios obtiene de este producto? (puede marcar más de una opción).

- a. Rentabilidad.
- b. Servicio.
- c. Apoyo publicitario.
- d. Otros.

4. ¿Compraría más cajas a las empresas que le ofrecieran gran parte de los beneficios antes mencionados?

- a. Sí compraría.
- b. No compraría.

5. ¿Cuál ha sido su crecimiento en ventas del año 2,004 con respecto al 2,003 en número de cajas?

- a. Entre 500 y 1000.
- b. Entre 1,000 y 2,000.
- c. Entre 2,000 y 3,000.
- d. Otros.....

6. ¿Cuál cree que será el comportamiento de las ventas en los años 2,005, 2,006 y 2,007?

- a. Crecerán.
- b. Se mantendrán constantes.
- c. Decrecerán.
- d. Otros.....

7. ¿Cuán importante es el precio en la venta de las marcas económicas?

- a. Muy importante.
- b. Importante.
- c. Indistinto.
- d. No es importante.
- e. Otros.

8. ¿Si saliera al mercado una nueva gaseosa cola negra y con un precio más bajo que las actuales marcas económicas, usted la compraría?

- a. Si.
- b. No.
- c. Indiferente.
- d. Otros.

9. ¿Usted cree que se vendería rápidamente y con buena rotación?

- a. Si.
- b. No.
- c. Indiferente.
- d. Otros.

10. ¿Qué tan rápido se vendería y rotaría comparada contra Coca Cola y Pepsi?

- a. Muy rápida venta y rotación.
- b. Rápida venta y rotación.
- c. Similar.
- d. Otros.

11. ¿Contra qué marcas principalmente cree UD. que competiría una nueva cola negra económica?

- a. Coca Cola.
- b. Pepsi Cola.
- c. Kola Real.
- d. Perú Cola.
- e. Otros.

12. ¿Qué precio cree UD. que estaría dispuesto pagar el público por una nueva cola negra económica de medio litro?

- a. 1.00 a 1.20 soles.
- b. 0.80 a 1.00 soles.
- c. Otros.

## ANEXO 12: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Proyección Mayo 2005 – 2008

Expresado en US\$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Kilogramos Vendidos	11,040	22,500	35,130	40,400
Precio de Venta	51.00	47.50	46.34	46.34
<b>Total Venta</b>	<b>563,040</b>	<b>1,068,750</b>	<b>1,627,924</b>	<b>1,872,113</b>
<b>Costo de Venta</b>	<b>-422,280</b>	<b>-855,000</b>	<b>-1,334,898</b>	<b>-1,535,133</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>140,760</b>	<b>213,750</b>	<b>293,026</b>	<b>336,980</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-128,292</b>	<b>-140,424</b>	<b>-152,400</b>	<b>-175,260</b>
Gastos de Marketing	-43,050	-40,000	-32,350	-32,350
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>-30,582</b>	<b>33,326</b>	<b>108,276</b>	<b>129,370</b>
Gastos Financieros	-2,841	-1,052	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-33,423</b>	<b>32,274</b>	<b>108,276</b>	<b>129,370</b>
Participación Laboral (5%)	0	0	-5,642	-6,469
Impuesto a la Renta	0	0	-32,157	-36,871
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-33,423</b>	<b>32,274</b>	<b>70,478</b>	<b>86,031</b>

**ANEXO 13: COSTO DE MATERIAS PRIMAS**  
**Bebida Gaseosa Tipo Cola Negra**  
**Costo por Unidad para 12000 lt Bebida Terminada**

Precio \$	Ingredientes	70 % de sustitución		24 % de sustitución	
		kg	Costo	kg	Costo
0.40	AZÚCAR	394.00	157.60	986.00	394.40
2.00	BENZOATO DE SODIO	1.00	2.00	1.10	2.20
4.50	SACARINA	0.44	1.98	0.00	0.00
2.20	CICLAMATO	5.00	11.00	0.00	0.00
42.00	ASPARTAME	0.00	0.00	0.60	25.20
24.00	ACESULFAME –K	0.00	0.00	0.26	6.24
8.00	CAFÉÍNA	2.28	18.24	2.40	19.20
1.35	ÁCIDO FOSFÓRICO	8.00	10.80	9.50	12.83
1.22	COLOR CAMELO	12.00	14.64	12.00	14.64
9.80	SABOR	13.20	129.36	13.20	129.36
38.50	SWEETNESS	2.04	78.54	0.00	0.00
	AGUA (lt)	1717.46	0.00	1350.00	0.00
	<b>TOTAL kg</b>	<b>2155.42</b>		<b>2375.06</b>	
	<b>VOLUMEN (lt) JARABE</b>	<b>2000</b>		<b>2000</b>	
	<b>VOLUMEN (lt) BF</b>	<b>12000</b>		<b>12000</b>	

<b>COSTO (\$) POR UNIDAD S/ AZUCAR</b>	266.56		209.67
<b>COSTO (\$) POR UNIDAD C/ AZUCAR</b>	424.16		604.07
COSTO (\$) POR LITRO BEBIDA FINAL	0.0353		0.0503
AHORRO	42.60%		

DOSIS	g / 100 lt de BF			
SABOR COLA	110		110	
SWEETNESS	17		0	
BRIX DEL JARABE	19-19.5		42-42.2	
BRIX BEBIDA	3.5		8 - 8.2	

## ANEXO 14: FLUJO DE CAJA – AÑO 1

### Flujo de Caja Proyección 2005

Expresado en US\$

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>INGRESOS</b>												
Kilogramos Vendidos	1,200.0 0	1,200.0 0	1,200.0 0	600.00	0.00	0.00	0.00	600.00	660.00	1,780.0 0	1,900.0 0	1,900.0 0
Precio de Venta	51.00	51.00	51.00	51.00	0.00	0.00	0.00	51.00	51.00	51.00	51.00	51.00
Total Venta	61,200	61,200	61,200	30,600	0	0	0	30,600	33,660	90,780	96,900	96,900
<b>Total Ingresos</b>	<b>61,200</b>	<b>61,200</b>	<b>61,200</b>	<b>30,600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30,600</b>	<b>33,660</b>	<b>90,780</b>	<b>96,900</b>	<b>96,900</b>
<b>EGRESOS</b>												
Costo del producto	-45,900	-45,900	-45,900	-22,950	0	0	0	-22,950	-25,245	-68,085	-72,675	-72,675
Gastos Operativos	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691	-10,691
Gastos de Marketing	0	0	0	0	-8,700	-3,500	-5,100	-4,100	-3,200	-4,550	-5,750	-8,150
Impuesto a la renta y participación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Egresos</b>	<b>-56,591</b>	<b>-56,591</b>	<b>-56,591</b>	<b>-33,641</b>	<b>-19,391</b>	<b>-14,191</b>	<b>-15,791</b>	<b>-37,741</b>	<b>-39,136</b>	<b>-83,326</b>	<b>-89,116</b>	<b>-91,516</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>												
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>4,609</b>	<b>4,609</b>	<b>4,609</b>	<b>-3,041</b>	<b>-19,391</b>	<b>-14,191</b>	<b>-15,791</b>	<b>-7,141</b>	<b>-5,476</b>	<b>7,454</b>	<b>7,784</b>	<b>5,384</b>
Préstamo / Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repago de deuda	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412	-1,412
Escudo Fiscal	90	87	83	80	76	73	69	66	62	59	55	51
<b>Financiero, neto</b>	<b>-1,322</b>	<b>-1,326</b>	<b>-1,329</b>	<b>-1,332</b>	<b>-1,336</b>	<b>-1,339</b>	<b>-1,343</b>	<b>-1,346</b>	<b>-1,350</b>	<b>-1,353</b>	<b>-1,357</b>	<b>-1,361</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>												
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>3,287</b>	<b>3,283</b>	<b>3,280</b>	<b>-4,373</b>	<b>-20,727</b>	<b>-15,530</b>	<b>-17,134</b>	<b>-8,487</b>	<b>-6,826</b>	<b>6,101</b>	<b>6,427</b>	<b>4,023</b>
Saldo Inicial de Caja	80,000	83,287	86,570	89,850	85,477	64,750	49,220	32,086	23,599	16,773	22,874	29,301
Saldo Final de Caja	83,287	86,570	89,850	85,477	64,750	49,220	32,086	23,599	16,773	22,874	29,301	33,324

**ANEXO 15: FLUJO DE CAJA - PROYECCIÓN 2005 – 2008**  
(expresado en US\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>INGRESOS</b>					
Kilogramos Vendidos		11,040	22,500	35,130	40,400
Precio de Venta		51	48	46	46
Total Venta		563,040	1,068,750	1,627,924	1,872,113
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>563,040</b>	<b>1,068,750</b>	<b>1,627,924</b>	<b>1,872,113</b>

<b>EGRESOS</b>					
Inversión en capital de trabajo	-60,000	0	0	0	0
Costo del producto		-422,280	-855,000	-1,334,898	-1,535,133
Gastos Operativos		-128,292	-140,424	-152,400	-175,260
Gastos de Marketing		-43,050	-40,000	-32,350	-32,350
Impuesto a la renta y participación		0	0	-37,799	-43,339
<b>Total Egresos</b>	<b>0</b>	<b>-593,622</b>	<b>-1,035,424</b>	<b>-1,557,447</b>	<b>-1,786,082</b>

<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-60,000</b>	<b>-30,582</b>	<b>33,326</b>	<b>70,478</b>	<b>86,031</b>
Préstamo / Deuda	30,000	0	0	0	0
Repago de deuda	0	-16,946	-16,946	0	0
Escudo Fiscal	0	852	316	0	0
<b>Financiero, neto</b>	<b>30,000</b>	<b>-16,094</b>	<b>-16,631</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-30,000</b>	<b>-46,676</b>	<b>16,695</b>	<b>70,478</b>	<b>86,031</b>
Saldo Inicial de Caja	30,000	60,000	13,324	30,019	100,497
Saldo Final de Caja	60,000	13,324	30,019	100,497	186,528

**Indicadores Financieros**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 >
Flujo Económico	-60,000	-30,582	33,326	70,478	86,031	430,156
Financiamiento	30,000	-16,094	-16,631			
Flujo Financiero	-30,000	-46,676	16,695	70,478	86,031	430,156

<b>COK</b>	<b>20%</b>				
VANE	192,803		VANF		197,842
TIRE	63%		TIRF		73%
R B/C	4.21		R B/C		7.59
Periodo Rec.	2 año 9 mes		Periodo Rec.		2 año 10 mes



**ANEXO 16: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – CANTIDAD**  
**Proyección 2005 – 2008**

<b>Escenarios</b>	<b>Cantidad Demandada</b>				<b>VANE \$</b>	<b>% Venta</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>		
Optimista	13,248	27,000	42,156	48,479	381,052	120%
Moderado	11,040	22,500	35,130	40,400	192,803	100%
Pesimista	8,832	18,000	28,104	32,320	3,709	80%

## **NOTA BIOGRÁFICA**

### **JOSÉ EDUARDO BUSTAMANTE ROCA**

Ingeniero en Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Agraria – La Molina, con experiencia en el área de producción, comercialización de insumos para la industria de alimentos.

#### **GIVAUDAN PERU S.A.C.**

Gerente General

2001 – a la fecha

Responsable de la organización, planificación y administración de la filial de Givaudan en el Perú. Responsable comercial de la División de Sabores.

#### **PRODUCTOS ROCHE Q.F.S.A.**

Gerente de División Sabores – Givaudan

2000

Responsable de la División de Sabores Givaudan, planificando las ventas y desarrollo de nuevos mercados.

**RALC MARLON LOZANO DÍAZ**

Administrador de Empresas de la Universidad de Lima, con experiencia profesional en el negocio de consumo masivo dentro del área comercial y actualmente laborando en entidad financiera.

**INTERBANK**

Gerente de Tienda

Marzo 1998 – a la fecha

Responsable de la administración de una agencia bancaria, desarrollando planes de negocio a nivel banca personal y comercial, liderando equipos de alto rendimiento de trabajo

**EMBOTELLADORA LIMA, Coca Cola – Perú**

Jefe de Ventas Key Account

Enero 1991 – Diciembre 1995

Responsable de la conducción y dirección de fuerza de ventas a nivel Lima Metropolitana y Callao en la atención de cuentas especiales y Autoservicios.