



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

“CASA VITIVINICOLA
PALACIOS SAC.”

Trabajo fin de máster presentado por:

ANTHONY EFRAIN PALACIOS PAZ

Director: Vicente Giner Crespo

Ciudad: AREQUIPA-PERU

Fecha:17/9/19

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Introducción proyecto empresarial: “Casa Vitivinícola Palacios SAC” | 9 |
| 1.1. Presentación y justificación del proyecto empresarial. | 9 |
| 1.2. Objetivos del trabajo de fin de master: generales y específicos | 9 |
| 1.3 Misión. | 10 |
| 1.4 Visión. | 10 |
| 1.5 Valores | 10 |
| 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO - ANALISIS INTERNO | 11 |
| 2.1. Análisis del entorno general: Enfoque PESTEL | 11 |
| 2.1.1. Factores políticos | 11 |
| 2.1.2. Factores económicos | 13 |
| 2.1.3. Factores socio-culturales | 16 |
| 2.1.4. Factores tecnológicos | 17 |
| 2.1.5. Factores ecológicos | 18 |
| 2.1.6. Factores legales: | 19 |
| 2.2. Análisis del entorno específico: Enfoque PORTER | 21 |
| 2.2.1. El poder negociador de los proveedores | 21 |
| 2.2.2. La rivalidad entre los competidores | 23 |
| 2.2.3. La Amenaza de nuevos competidores entrantes. | 24 |
| 2.2.4. La amenaza de productos sustitutos | 25 |
| 2.2.5. La fuerza de negociación entre clientes | 26 |
| 2.3. Análisis interno | 27 |
| 2.3.1. Análisis DAFO | 27 |
| Aspectos internos: | 27 |
| Debilidades | 27 |
| Fortalezas: | 27 |
| Aspectos Externos: | 28 |
| Amenazas | 28 |
| Oportunidades | 29 |
| 3. Plan de marketing | 30 |
| 3.1. Investigación del mercado. | 30 |
| 3.1.1. Público Objetivo: | 31 |
| 3.2. Marketing Mix: | 32 |
| 3.2.1. El Producto: | 32 |
| 3.2.2. Precio | 33 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.2.3. | Promoción..... | 34 |
| 3.2.4. | Distribución | 36 |
| 4. | PLAN DE OPERACIONES..... | 37 |
| 4.1. | Descripción del proceso productivo: | 37 |
| 4.2. | Proceso de compra..... | 38 |
| 4.3. | Proceso de producción..... | 39 |
| 4.4. | Requerimiento de equipos y herramientas..... | 43 |
| 4.5. | Logística y Almacenamiento: | 43 |
| 5. | PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH | 45 |
| 5.1. | Organización funcional..... | 45 |
| 5.2. | Organigrama de negocio..... | 48 |
| 5.3. | Estructura de personal y Política salarial. | 49 |
| 5.4. | Estructura de los puestos de trabajo | 50 |
| 5.5. | Costes de personal | 51 |
| 5.6. | Plan de externalización de funciones | 52 |
| 5.7. | Plan de contratación. | 53 |
| 6. | PLAN FINANCIERO | 54 |
| 6.1. | Inversiones y Financiación. | 54 |
| 6.2. | Ingresos y Gastos..... | 57 |
| 6.3. | Resultados y Tesorería. | 59 |
| 6.4. | Balance y Análisis. | 61 |
| 7. | CONCLUSIONES..... | 62 |
| 8. | Referencias bibliográficas. | 64 |
| 9. | Anexos. | 66 |

Índice de Gráfico

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Índices democráticos de los diferentes países latinoamericanos. | 13 |
| Grafico 2: TASA DE DESEMPLEO NACIONAL Y URBANO, 2008-2017 en % | 15 |
| Grafico 3: Expansión de retails en el Perú 2001-2018..... | 17 |
| Grafico 4: Matriz DAFO de "Casa Vitivinícola Palacios SAC" | 30 |
| Grafico 5: Tipos de productos Ofrecidos por la Bodega | 33 |
| Grafico 6: Buena Relación Calidad/Precio de los productos de “Casa Vitivinícola Palacios SAC” | 34 |
| Gráfico 7: Algunos métodos de promoción del Vino elaborado en “Casa Vitivinícola Palacios SAC” | 36 |
| Grafico 8: Tres canales de distribución propuestos por “Casa Vitivinícola Palacios SAC” | 37 |
| Grafico 9: Proceso de elaboración del vino blanco | 40 |
| Grafico 10: Proceso de elaboración del vino tinto semi seco | 41 |

Grafico 11: Proceso de elaboración del vino tinto de alta gama 42
Grafico 12: Organigrama empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC 48

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Costo total de la inversión Casa Vitivinícola Palacios SAC 55
Cuadro 2: Cálculos intermedios de la inversión y financiación 55
Cuadro 3: Financiación del proyecto casa vitivinícola Palacios SAC..... 56
Cuadro 4: Cálculos intermedios de la financiación..... 56
Cuadro 5: Ventas/ingresos y Compras/Suministros de Casa Vitivinícola Palacios SAC..... 57
Cuadro 6: Valoración y variación de las existencias 58
**Cuadro 7: Gastos de personal, alquiler y otros gastos de la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC
..... 58**
Cuadro 8: Cuentas de Resultados previsto para la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC..... 59
Cuadro 9: Tesorería al final de cada año 60
Cuadro 10: Situación de la tesorería al final de cada año..... 60
Cuadro 11: Balance Previsional de la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC..... 61
Cuadro 12: Análisis de la inversión en la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC 62

Índice de Anexos

Anexo 1: Costos de maquinaria o equipos 66
**Anexo 2 : Otros gastos necesarios a considerar en la producción de vino en la bodega Casa
Vitivinícola Palacios SAC 67**
Anexo 3: Costo del mobiliario, equipos de información y vehículos 67

RESUMEN

La idea de creación de “Casa Vitivinícola Palacios SAC”, se originan por dos razones: la primera, es la necesidad de crear una empresa productora de vino cuya producción sea de vinos de alta calidad y precio razonable que tengan, además una forma de vinificación única desarrollada por la empresa, utilizando variedades netamente peruanas y algunas internacionales. La segunda razón, es que se cuenta con un ingrediente muy importante en las empresas de este rubro, nos referimos a “*la pasión*” con la que se trabajaran la producción de materia prima (uva), como la elaboración de nuestros magníficos vinos únicos en el mundo.

Casa vitivinícola Palacios SAC, después de un análisis de mercado, ha pensado en ofrecer al público tres tipos de productos diferentes entre sí (vino blanco seco, vino tinto semiseco y vino tinto seco de alta gama), los cuales encajan muy bien con los segmentos de mercado que pretendemos cubrir como son: el cliente peruano, el cliente chileno y el cliente extranjero principalmente turistas provenientes de Europa, los últimos elegidos por contar con una amplia cultura en el buen beber. Considerando nuestros tres segmentos de clientes, proponemos vinos que reúnan una buena relación en calidad/precio, ofreciendo al cliente un precio que va entre los 15 a 50 soles por botella de vino de 750 ml. De capacidad, la decisión del valor del precio está basada en la estrategia de producir un buen vino que nos permita fácilmente entrar en el mercado y ser reconocidos en un periodo corto.

La bodega tiene en inicios atraer clientes peruanos para el vino tipo semiseco, que por su precio y calidad, será de fácil aceptación, proponiendo su venta principalmente en la ciudad Tacna (500,000.00 habitantes), para después expandirnos rápidamente a todo el Perú esperando crecer en ventas rápidamente en los primeros 5 años de actividad. Actualmente el sector vitivinícola del país está creciendo debido a que también crece el consumo per cápita del peruano que paso de 1.5 lt. En el 2012 a casi 3lt. en el 2018 (OIV, 2019), y tiene tendencia a seguir aumentado, debido a esto se han creado algunas bodegas pequeñas que están incursionando en el mercado nacional pero ninguna tiene, la idea, ni la forma de producción que Casa Vitivinícola Palacios SAC, espera producir para sus clientes.

El vino peruano se encuentra hoy en día en una profunda transformación, no solo a nivel de producción en cantidad, sino también en aumento de calidad debido a que los clientes

peruanos están cambiando de gusto, optando por beber vinos de otros tipos y provenientes del extranjero. Esto no quiere decir que todo esté bien, existen muchas deficiencias que se deben subsanar en el sector como el apoyo político, creación de denominaciones de origen, nuevas leyes en la producción para poder afianzar y dar fortaleza en este sector.

Casa vitivinícola Palacios SAC, necesitara una inversión total de 364,680.00 soles, para poder empezar a realizar sus actividades, los cuales después de un análisis financiero, se podrán recuperar en los primeros 5 años de producción. Se debe tener en consideración que la producción del vino depende mucho de las condiciones edafoclimáticas para poder obtener una buena materia prima, con la cual se podrá pensar en elaborar un buen vino. Además, se debe tomar en cuenta todo el manejo logístico y de recursos humanos necesarios para emprender nuestra actividad.

Si, se cumplen todos los lineamientos propuestos en este plan de negocios, se lograrán nuestros objetivos propuestos como: ser una bodega reconocida a nivel local, nacional e internacional en un largo plazo, sin dejar de lado también nuestra metas comerciales como son recuperar la inversión y comenzar a ganar antes de terminar los primeros 5 años de funcionamiento.

Casa Vitivinícola Palacios SAC, se muestra como propuesta muy atractiva en todos los sentidos por donde la analicemos, convirtiéndose en una buena idea de negocio, ofreciendo un buen margen de ganancia para el inversionista que apueste por ella.

ABSTRACT

The idea of creating “Casa Vitivinícola Palacios SAC”; was originated for two reasons: the first is the need to create a wine producing company whose production will be high quality wines and reasonable price, in addition a unique form of vinification developed by the company, using Peruvian varieties of grapes and some international grapes. The second reason, is a very important ingredient in the companies of this category, “the passion”; with the production of grapes and elaboration of our magnificent and elegant wines unique in the world.

Casa vitivinícola Palacios SAC; after a market analysis, offering the public three different types of products (dry white wine, semi-dry red wine and high quality dry red wine), which it very well with the market segments we intend to cover such as: the Peruvian client, the Chilean client and the foreign client mainly tourists from Europe, because they have a wide culture in good drinking. Considering our three customer segments, we propose wines that have a good quality/price ratio, offering the customer a price ranging from 15 to 50 soles per 750 ml bottle of wine. The decision of the value of price is based on the strategy of producing a good wine that allows us to easily enter the market and be recognized in a short period.

The winery has in the beginning to attract Peruvian customers for the semi-dry type of wine, which for its price and quality, will be easily accepted, proposing its sale mainly in Tacna city (500,000. 00 citizens), and then expand rapidly throughout Peru hoping to grow in sales quickly in the first 5 years of activity. Currently the peruvian wine sector is growing because it also grows per capita consumption of Peruvians that went from 1. 5 lt. In 2012 to almost 3lt. in 2018 (OIV, 2019), and has a tendency to continue increasing, because of this some small wineries have been created .

Peruvian wine is today undergoing a profound transformation, not only in terms of production in quantity, but also in terms of increasing quality due to the fact that Peruvian customers are changing their taste, choosing to drink wines of other types and from abroad. This does not mean that everything is fine, there are many deficiencies that must be remedied in the sector such as political support, creation of designations of origin, new production laws to be able to strengthen and give strength in this sector.

Casa vitivinícola Palacios SAC, will need a total investment of 364,680. 00 soles, to be able to start its activities, which after a financial analysis, can be recovered in the first 5 years of production. It should be borne in mind that wine production depends of soil and climate conditions in order to obtain a

good raw material, thinking of making a good wine. In addition, all the logistical and human resource management necessary to undertake our activity must be taken into account. If all the guidelines proposed in this business plan are fulfilled, our proposed objectives will be achieved, such as: to be a recognized winery at a local, national and international level in the long term, without also leaving aside our commercial goals, such as recovering the investment and beginning to earn before the end of the first 5 years of operation.

Casa Vitivinícola Palacios SAC, is shown as a very attractive proposal in all senses where we analyze it, becoming a good business idea, offering a good profit margin for the investor.

1. Introducción proyecto empresarial: “Casa Vitivinícola Palacios SAC”

1.1. Presentación y justificación del proyecto empresarial.

Casa Vitivinícola Palacios SAC, se presenta como la creación de una empresa productora de vinos de calidad, acorde a las exigencias del mercado; tanto a nivel de gusto, como a nivel económico. La empresa busca innovar presentando una nueva forma de producir vino en la región. La propuesta de crear una bodega nace porque existe un mercado grande para los vinos de la región debido a que la gastronomía peruana está en un gran nivel, la ubicación de la bodega en la región de Tacna, frontera con el país de Chile, recibe al menos 20 mil chilenos a la semana como potenciales clientes (GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2018), además si hablamos en términos de país el flujo de turistas principalmente provenientes de Europa, buscan un vino alta calidad, pero que tenga origen netamente peruano. Sin embargo la realidad enológica del Perú va más por el vino dulce o semi seco considerado en este segmento de clientes como un “vino de baja calidad”. Casa Vitivinícola Palacios SAC, piensa crear grandes vinos utilizando cepas netamente peruanas y algunas internacionales para agrandar más el mercado y poder ser aceptado por nuestros 3 segmentos de mercado.

En el Perú estos últimos años ha crecido de manera considerable la demanda de productos alcohólicos. Esto se debe a varios factores principalmente al mejoramiento del poder adquisitivo de los peruanos, el trabajo serio realizado en el sector turístico provocando un desarrollo importante, y la gran acogida mundial de la gastronomía peruana. Si consideramos el consumo per cápita del vino en Perú (1.35 Lt./persona/año, 16Lt./persona/año en Chile y 26 Lt./persona/año de Argentina), estos datos confirman el potencial de crecimiento del mercado es de considerar, a pesar de que Perú carece de cultura y tradición vinícola (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

Además, se piensa vender los productos solo mediante tres vías, a través de nuestra plataforma digital en la Enoteca Virtual ubicada nuestra página web, venta directa en nuestra Enoteca y venta como único distribuidor directo. Esto con el fin de evitar intermediarios que reduzcan nuestro margen de ganancia.

1.2. Objetivos del trabajo de fin de master: generales y específicos

Generales:

- Crear un plan de negocios que sea viable y pueda generar ganancia para los inversionistas.
- Crear una forma de producción de vino utilizando la más alta tecnología que permita mejorar la calidad y reducir costos de mano de obra.

Específicos:

- Dar a conocer la producción y el consumo del vino peruano (Tacneño) en el Perú y el mundo.
- Producir un vino de calidad y que tenga una rentabilidad positiva.
- Promover el desarrollo de la localidad cercana al proyecto.
- Ofrecer una fuente de trabajo a los ciudadanos de la localidad cercana.

1.3 Misión.

“Casa Vitivinícola Palacios SAC”, tiene la misión de producir vinos únicos, de fácil reconocimiento y alta calidad a un precio razonable, utilizando la más alta tecnología y buenas técnicas enológicas, promoviendo la constante innovación y utilizando capital humano local; para satisfacer las grandes exigencias de los mercados nacionales e internacionales”.

1.4 Visión.

“Casa Vitivinícola Palacios SAC”, tiene la visión de ser una bodega referente mundial en la elaboración y comercialización de vinos de máxima calidad, distinguiéndonos por potenciar el compromiso con el buen hacer; tanto en el trabajo en viñedo, como en la elaboración de nuestros vinos.

1.5 Valores

Pasión: la empresa se destaca por la tradición familiar en la industria que se transmite de generación en generación.

Cultura: Transmitir y fomentar la cultura y las bondades del consumo del vino.

Respeto: El respeto por los procesos tradicionales de que dieron origen al vino sin dejar de lado las nuevas tecnologías.

Autenticidad: Búsqueda de la singularidad y la innovación, desde el esfuerzo, el sacrificio, la exigencia y la humildad.

Compromiso: El compromiso y la satisfacción mutua con sus empleados (motivación-implicación), proveedores (responsabilidad), clientes (atención) y entorno (generando valor).

Atención: La atención al consumidor, es lo más importante porque da la vida y sostiene a la empresa, recalcando en cada eslabón de la cadena de producción, el porqué de nuestra actividad.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO - ANALISIS INTERNO

2.1. Análisis del entorno general: Enfoque PESTEL

Con el objetivo de generar una empresa que pueda crear competencia entre sus rivales es necesario priorizar el primer paso realizando un análisis del entorno externo donde vivirá la empresa, para ello el análisis PESTEL se presenta como una herramienta para analizar y permanecer en constante observación de las alteraciones que se producen en su entorno.

El análisis PESTEL es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, aprovechar las oportunidades del negocio y minimizar las amenazas que lo rodean. Los factores se clasifican en 6 bloques que se exponen minuciosamente a continuación.

2.1.1. Factores políticos

La estructura política peruana, fortalecida en las últimas dos décadas, se direcciona decididamente a trabajar en un mercado libre, con la intervención mínima del sector público, y una gran apertura a la inversión internacional y al comercio. En estos últimos años, el 95% de los flujos comerciales se han desarrollado gracias a las firmas de tratados de libre comercio, promoviendo una gran inversión de capital extranjero, siendo en Sudamérica uno de los mercados más abiertos en este ámbito. Con el arribo del Presidente Martin Vizcarra al poder en el año 2018 y después de una serie de problemas políticos, este no ha cambiado el modelo de manera drástica, lo que supone seguir creciendo económicamente, logrando en el tiempo una gradual consolidación (PRODUCE, 2018).

A manera de conocer la estructura política del país se puede decir que, el Perú es una Republica unitaria, representativa, descentralizada, presidencialista con un sistema de pluripartidista. El gobierno se organiza según el principio de separación de poderes, existiendo además diez organismos denominados “constitucionalmente autónomos”, con

funciones específicas e independientes de los tres poderes del estado, como por ejemplo el ministerio público, la contraloría y otros. Finalmente el presidente de la república es directamente elegido por el voto popular, siendo el voto una obligación para todos los ciudadanos mayores de edad (GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2018).

El Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) presenta un estudio actualizado de la realidad política del Perú (2018), basado en un número considerable de entrevistas presenciales. Donde se obtuvo la siguiente información de importancia: casi la mitad de la población considera que se está atravesando una crisis política, casi un 60% de los entrevistados dice que la situación económica en el país no es “ni buena ni mala”. La presencia de Inseguridad (73%) y corrupción (61,8%) son los principales problemas que afectan al consumidor final. El alto porcentaje de informalidad del empleo debería ser una prioridad para el gobierno promoviendo la formalización de las empresas, siendo la idea de trabajo para “Casa Vitivinícola Palacios SAC”.

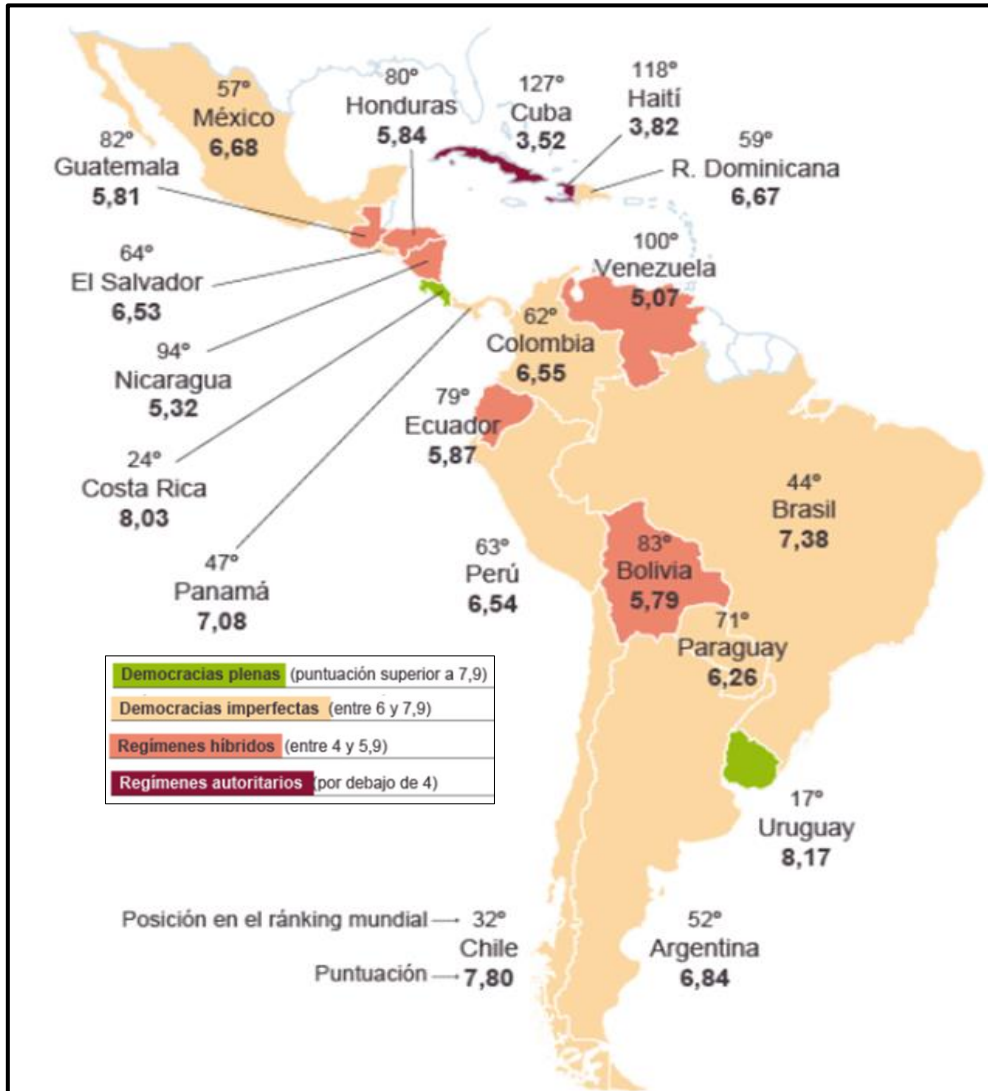
La seguridad que brinda el mercado peruano, de la mano con una buena gestión macroeconómica y una correcta política social, han apoyado de manera considerable al crecimiento económico de los últimos años, lográndose así la creación de un mercado más grande para los bienes de consumo. El notable crecimiento del mercado vinícola se ha visto adicionalmente favorecido por el auge de la actividad turística, el impacto a nivel mundial de la gastronomía e impulso al desarrollo de una cultura en el consumo del vino. La apertura comercial del Perú fortalece las condiciones de competencia tanto de productos importados como locales es por esta razón que: “Casa Vitivinícola Palacios SAC”, deberá plantear buenas estrategias de introducción al mercado (PROINVERSION , 2018).

En el grafico N.1, se puede observar el índice democrático obtenido de “*The economist intelligence unit*”, este índice examina las fortalezas y debilidades en cinco categorías: los procesos electores y pluralismo; las libertades civiles; el funcionamiento del gobierno; la participación política y la cultura política (GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2018).

Peru tiene una democracia imperfecta debido a que si bien es cierto el pueblo es el que elige sus autoridades, estas una vez que llegan al poder dificilmente escuchan al pueblo, se comportan como dictaduras o gobiernos cerrados al pueblo; tomando decisiones que el pueblo no desea acatar y a raiz de esto ocurren numerosas protestas generando caos y

perdidas económicas. Este modelo de gobernabilidad es un mal común en la región, por ende debemos considerar este índice importante en nuestro análisis.

Gráfico 1: Índices democráticos de los diferentes países latinoamericanos.



Fuente: *The economist-diario el pais 2018*

2.1.2. Factores económicos

La realidad económica del Perú la ubican como quinta en América Latina en términos de PBI-nominal, esto se debe a su variada y compleja demografía y geografía, como eje central de su desarrollo y rica cultura. Según datos del Fondo monetario Internacional, hasta el año 2018 la economía total del Perú asciende a los 231.567 millones de dólares ; teniendo un PBI *per cápita* de 7.198 dólares (en nominal) y un PIB *per cápita* de 13.993 dólares (en PPA) (PRODUCE, 2018).

Tabla 1: Vista General del Perú en índices de crecimiento

| INDICADOR | VALOR | POSICIÓN EN EL MUNDO | INCREMENTO |
|---|--|--|---|
| Producto Interior Bruto (Nominal) | \$ 214.248.000.000 Fuente FMI (2017) | países más ricos del mundo por PIB: Puesto 49° en 2017 | 53.290.389.504 \$ en 2000 (+231,5%) |
| Población | 31.826.000 personas Fuente: FMI (2017) | Países más poblados del mundo: Puesto 44° en 2017 | 25.662.616 personas en 2000 (+14,6%) |
| Emisiones De CO2 (Per Cápita) | 2,6 toneladas (2010) | Países con mayores emisiones de CO2: Puesto 118° | 1,085 toneladas en 2000 (+ 47,5%) |
| Renta Per Cápita PPP | \$ 13.521 Fuente: FMI (2017) | Países con mayor Renta Per Cápita PPP: Puesto 94° en 2017 | 2.080 \$ en 2000 (+ 189,3%) |
| Crecimiento Económico | 6,9 % (Banco Mundial 2011) | Economías de mayor crecimiento: Puesto 34° | 2,95 % en 2000 (+ 133,9%) |
| % Usuarios Internet | 36,5 % (Banco Mundial 2011) | Países con mayor tasa de usuarios de Internet: Puesto 90° | 3,12 % en 2000 (+ 1069,9%) |
| Promedio De Días Para Crear Una Empresa | 26 días (Banco Mundial 2011) | Países más rápidos para montar una empresa: Puesto 68° | 98 días en 2003 (- 73,5%) |
| Terreno Dedicado A Agricultura | 16,8 % (Banco Mundial 2009) | Países con más terreno dedicado a la agricultura: Puesto 161° | 16,55 % en 2000 (+ 1,5%) |
| Carreteras Pavimentadas | 13,9 % (Banco Mundial 2006) | Países con más carreteras pavimentadas: Puesto 34° | 13,35 % en 2000 (+ 4,1%) |
| Indice De Competitividad Global | 4,24 (Foro Económico Mundial 2013) | Países más competitivos: Puesto 65° | 3,94 en 2007 (+ 8,5%) |

Fuente: (PROINVERSION , 2018) y Elaboración Propia.

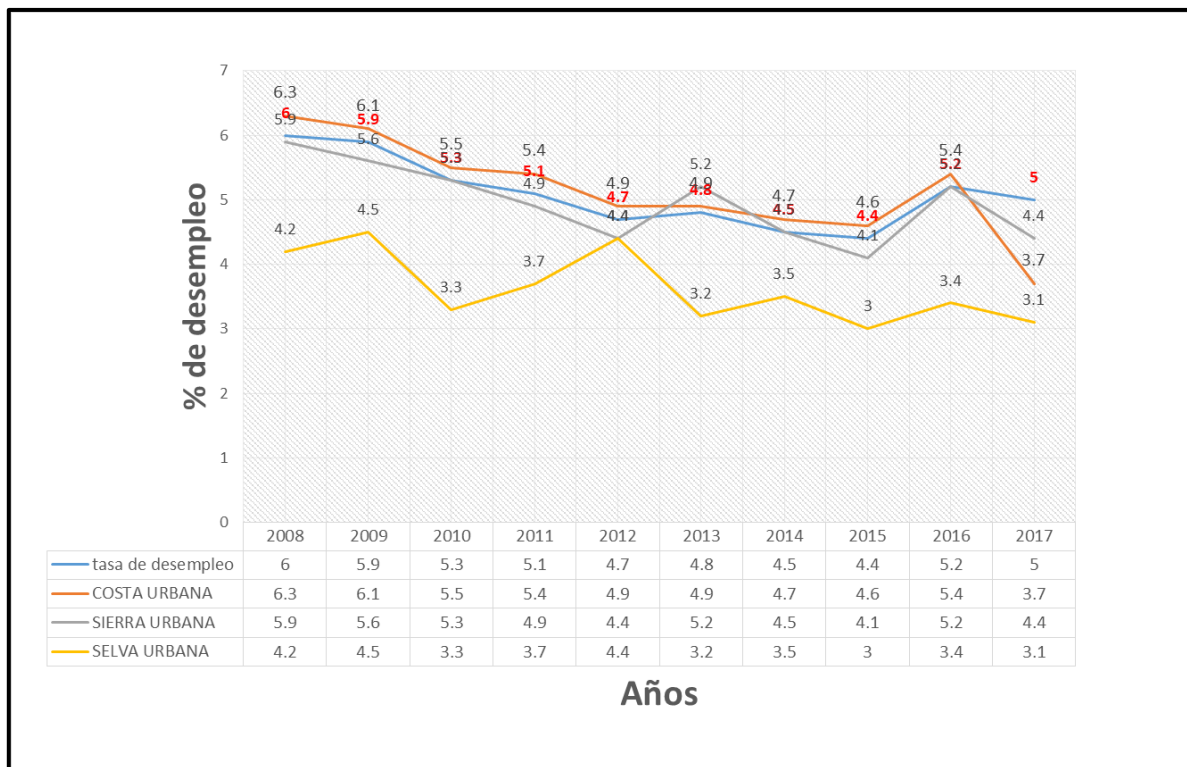
Las reservas internacionales del Perú en junio del 2017 eran unos 63, 256.00 millones de dólares. En cuanto a las reservas oficiales de oro, en el año 2010 el país estaba situado en el sexto lugar en América Latina y en el puesto 53.º a nivel mundial, con una cantidad en reservas de 34.7 toneladas, el equivalente al 4% de las reservas internacionales de oro en el mundo (PRODUCE, 2018).

Según datos estadísticos del Banco mundial de reserva 2017, los datos de inflación del Perú en el tercer trimestre del 2017, fueron obtenidos analizando muchos factores, que inciden en la inflación como mercados financieros, tipo de cambio, y otros. Se puede deducir de la imagen que existe una estabilización de la inflación de varios años, encontrándose alrededor del 2%, proyectándose también que la inflación podría estar por debajo del 2% para el año

2018. Con esto podemos concluir que el Perú es un país ESTABLE y CONSTANTE en términos de inflación y desarrollo, en comparación con países de Latinoamérica como: Argentina, Venezuela y otros (SUNAT, 2019).

Para analizar mejor el desempleo, el Grafico N.2, muestra una tasa de desempleo del 4.0%, esto da a entender que de cada 100 personas 4 están participando del mercado laboral buscando un trabajo. En los últimos 10 años la tasa de desempleo nacional se ha reducido de una manera paulatina en 1.3% cada año. Esta tendencia decreciente tiene mayor efecto en la población adulta, la población del área urbana y en aquellos de nivel educativo secundario. La tasa de desempleo en el ámbito urbano para el año 2004 fue de 7.4% registrándose un descenso paulatino en la tasa de desempleo del 4.8 % para el año 2013, lo cual demuestra ser inferior a la tasa de desempleo urbana promedio de América Latina y el caribe para el mismo periodo (PROINVERSION , 2018).

Grafico 2: TASA DE DESEMPLEO NACIONAL Y URBANO, 2008-2017 en %



FUENTE: Instituto de estadística e informática – Encuesta Nacional de hogares y elaboración propia.

Pero no todo es felicidad, porque cuando analizamos el nivel de desempleo a más detalle encontramos que existen problemas de inserción al mercado laboral en ciertos grupos

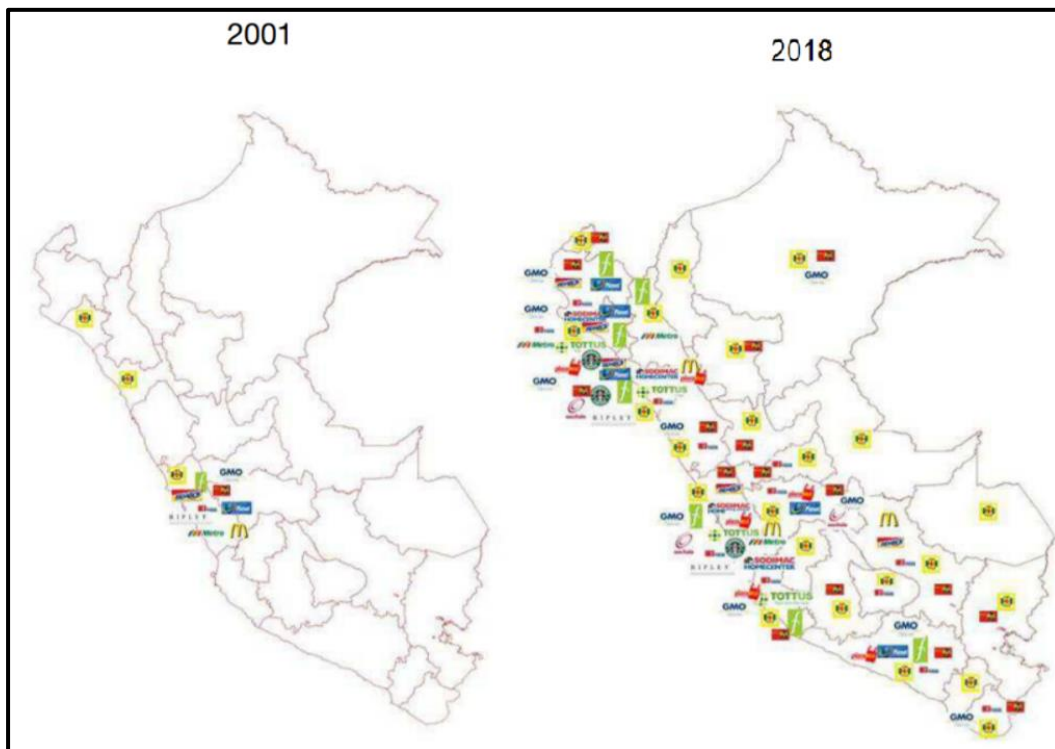
demográficos, como son las mujeres y los jóvenes. Como por ejemplo, en el año 2013, la tasa de desempleo en las mujeres es significativamente superior en 1.3% a de los hombres, mientras que la tasa de desempleo de los jóvenes que viven en el ámbito urbano es decir en grandes ciudades es tres veces mayor a la tasa de desempleo de los adultos y que provienen del ámbito rural es decir viven en valles y pequeñas ciudades de la costa, sierra y selva. Así también como dato a considerar decir que: la tasa de desempleo es mayor para las personas que tienen educación superior, que las que solo han estudiado la secundaria. Finalmente “Casa vitivinícola Palacios SAC”, analizando toda la tasa de desempleo y creyendo mucho en las capacidades de la mujer peruana y jóvenes piensa apostar en ellos ofreciendo principalmente trabajo para este sector de la población (Llosa, 2017).

2.1.3. Factores socio-culturales

En el Perú no hay una gran tradición vinícola en el consumidor. El gusto peruano está adaptado a bebidas de otro tipo, como la chicha o los refrescos, o, entre las bebidas alcohólicas, la cerveza principalmente o el últimamente considerado por los consumidores el *PISCO*. Por otra parte, el consumidor peruano percibido que los vinos elaborados en el país son de menos calidad que las provenientes de otros países como Europa o resto del mundo. Este modo de percibir el vino peruano esta poco a poco desapareciendo pero todavía tiene un cierto arraigo (HUSNAYO, 2012).

La expansión del consumo por todo el Perú del vino se ha visto reflejado en el incremento de las tiendas de Retail (tiendas de consumo masivo), ya no solo en Lima, sino a lo largo del país, tal como se puede observar en la siguiente figura (GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2018).

Grafico 3: Expansión de retails en el Perú 2001-2018



Fuente: Ministerio de economía del Perú 2018

Por ello hoy en día, se tienen segmentos como: el “A” que ha sido tradicionalmente el principal consumidor de vino; pero es un colectivo reducido y un grupo objetivo maduro, dado que ya consume vino de calidad de manera regular. El “B” y el “C”, son los niveles más dinámicos y con mayor probabilidad de crecer, dado que son grupos de población en rápido crecimiento, con menor consumo y cultura vinícola que se piensa aprovechar, con una cierta preferencia por el consumo de la producción local; los vinos de precio medio y medio-bajo son claves para llegar a este segmento poblacional de mercado, como ya sucede con la oferta argentina y sobre todo chilena en nuestro país (Llosa, 2017).

Además, gracias a la ubicación de la bodega se tendrá una gran influencia social por la gran visita de chilenos a la región de Tacna, lugar donde se piensa instaurar la empresa.

2.1.4. Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos son aquellos que afectan al sector en el que se posiciona el proyecto, es decir, todo aquello que se refiere a la innovación, las nuevas técnicas de proceso, maquinaria y últimamente las nuevas formas de realizar el comercio de nuestros productos como el ya conocido *e-commerce* (HUSNAYO, 2012).

A nivel enológico, la tecnología está reflejada en toda la maquinaria utilizada en este rubro porque es procedente de la importación de países que nos llevan muchos años de investigación y desarrollo, así tenemos que las bombas, despalilladoras, tanques de acero anti oxidable y otros elementos básicos para la elaboración de vino tienen procedencia principalmente europea destacando por su calidad y precio los productos italianos, españoles, franceses y sudamericana como las empresas chilenas o argentinas.

Perú con la firma de sus tratados de libre comercio con la zona Euro, Asia y acompañantes sudamericanos es hoy en día muy fácil la introducción de tecnologías de otros países, visto que se han reducido mucho los aranceles e impuestos, esto provoca que en Perú se estén desarrollando bastante las empresas manufactureras.

2.1.5. Factores ecológicos

A pesar de que los factores climáticos no son muy favorables como en Chile y Argentina para lograr una producción vitivinícola en grandes cantidades, esto ha impedido que crezca en el Perú, una tradición en la elaboración y consumo del vino. Algunas investigaciones que se han realizado afirman que la uva no se comporta de igual manera que en su lugar de origen es decir Europa principalmente, por esta razón la climatología en Perú no es la más adecuada para que estas se desarrollen, pues se tiene un clima cálido, húmedo y lluvioso (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

A pesar de la ubicación del Perú, cerca de la línea ecuatorial, se debería tener un clima tropical cosa que no es cierta, porque la presencia de la cordillera de los andes atrapa una cantidad de nubes provenientes de la amazonia, creando en la región costera del país un clima casi desértico. Este clima favorece la cultivación de uvas principalmente las destinadas al consumo en mesa. Sin embargo gracias a la ubicación donde se construirá la futura bodega y se elaborara el vino, estará ubicada en la parte más sur de Perú, exactamente en la frontera con el país de Chile lo cual crea inviernos muy fríos con amplia amplitud térmica muy favorable para la cultivación de variedades de uvas netamente para la producción de vino como son las más famosas a nivel mundial Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc, Shiraz, Malbec y todas las variedades pisqueras Peruanas (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

El cultivo de la Vid en la Región de Tacna ha encontrado las condiciones ideales agroclimáticamente hablando para su desarrollo, cultivando alrededor de 590 has de Vid, correspondiendo el 95.9% a la Provincia de Tacna y el 4.1% a Jorge Basadre G. Las variedades más difundidas son la Italia Blanca concentrándose la mayor cantidad de hectáreas en el sector de Magollo zona más costera de producción, las otras variedades son: La Negra Criolla y la Burdeos, ambas se encuentran distribuidas en mayor proporción en los Distritos de Calana, Pocollay y Pachía (Llosa, 2017).

2.1.6. Factores legales:

Las relaciones comerciales entre una empresa extranjera y su agente, distribuidor o representante peruano están reguladas en los Códigos Civil y de Comercio de Perú. En el contrato, las partes establecen libremente las cláusulas que gobiernan sus relaciones así como la finalización de éstas. Es importante incluir cláusulas arbitrales en los contratos que puedan firmar para subsanar posibles casos donde ambas partes no estén de acuerdo o por imprevistos que se presenten. El comercio exterior e interior en Perú está completamente liberalizado no existiendo, por tanto, restricciones cuantitativas a través de contingentes, licencias ni control de cambios, es decir cualquier empresa extranjera o nacional que desee importar o vender vino en Perú es libre de hacerlo (HUSNAYO, 2012).

Las cargas tributarias y arancelarias sobre el vino en Perú son las siguientes:

Tabla 2: Gravámenes vigentes en el Perú sector vinícola

| Gravámenes Vigentes | VALOR |
|---|---------------------|
| Ad Valorem (efectivo- Nación Más Favorecida) | 6% |
| Impuesto Selectivo al Consumo | 20% |
| Impuesto General a las Ventas | 18% |
| Derecho Específicos | No aplicable |
| Derecho Antidumping | No aplicable |

Fuente: SUNAT y Elaboración Propia

El Impuesto Selectivo al Consumo se exige en el momento de la importación o venta en el mercado nacional y se aplica al coste CIF más aranceles en el caso de importaciones. La tributación nombrada, junto con unos márgenes de distribución amplios, generan una diferencia notable entre el precio CIF y el precio de venta al público; como regla general, en

el vino de gama media-alta el PVP triplica el precio CIF. El vino que viene de la Unión Europea recibe el tratamiento arancelario de *Nación Más Favorecida* desde que se firmó el tratado de libre comercio. A partir de ese momento, los aranceles se redujeron linealmente durante un periodo de cinco años (espumosos) o tres años (otros vinos) hasta llegar a cero. La disminución se produce desde el arancel consolidado en la OMC (actualmente 9%) de manera que tendrá seguramente una incidencia no lineal en el arancel efectivo, con un mayor desarme efectivo en los últimos años del periodo. Chile y Argentina cuentan con un tratamiento aduanero *preferencial*. En el caso chileno, el Tratado de Libre Comercio de este país con Perú contempla la eliminación del régimen arancelario. Desde julio de 2012, el arancel aplicable es el 1,02%. Argentina no tiene Tratado de Libre Comercio pero sí un Acuerdo de Complementación Económica que prevé un tratamiento *arancelario privilegiado*, equivalente a arancel NMF menos 25%. El arancel que paga el vino argentino actualmente es por tanto 4,5% (OIV, 2019).

En cuanto a EEUU, según su Tratado de Libre Comercio con Perú, sus vinos ingresan libres de arancel. Por tanto, el vino español (al igual que el francés e italiano) irá mejorando gradualmente su tratamiento comparativo. Desde finales de 2015 (2017 para espumosos) ingreso al Perú con arancel cero, en pie de igualdad con el vino chileno y estadounidense, y con una cierta ventaja respecto al vino argentino.

Nueva Ley de Etiquetado, desde el pasado 1 de enero de 2011, se han creado nuevos requerimientos para proteger al consumidor peruano; se pide que en la etiqueta de los productos se incluya la declaración de ingredientes y aditivos empleados en la elaboración del producto y a su vez, las condiciones de conservación cosa que anteriormente no se exigía (GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2018).

Existe en el Perú un marco legal y normativo que promueve y apoya el desarrollo de las cadenas Productivas como la de producción de vino, pisco y derivados las cuales están enmarcadas en el D.S. 017-2001-AG. Que fue derogada por el D.S. 031-2008-AG. En su artículo 05 inciso 5.2.3, está escrito promover a organizaciones de productores agropecuarios, la identificación y estructuración de cadenas productivas con una buena gestión de producción basada en la calidad (PRODUCE, 2018).

Ley de promoción agraria: Gracias a esta norma de producción en el sector, la actividad agraria ha logrado en los últimos 18 años un considerable impulso principalmente de productos relacionados con las agroindustrias y que permitió, según un actualizado estudio del Banco Central de Reserva, la generación de una suma considerable de empleo, la reducción de la informalidad y el alza de la productividad, lo que se tradujo en una mayor generación de ingresos reales y por ende una reducción de la tasa de pobreza en las regiones con empresas que han sabido utilizar esta ley (por ejemplo en Ica donde se inició el boom agroexportador, la tasa de pobreza se redujo a 3.3%). De no haber propuesto esta norma, la agricultura peruana hubiera podido tener un lamentable retroceso, pues se estancaría el crecimiento de la superficie agrícola cosechada por ende nuestra materia prima para la elaboración del vino, se perderían inversiones, puestos de trabajo formales y caerían las exportaciones agrícolas (PROINVERSION , 2018).

2.2. Análisis del entorno específico: Enfoque PORTER

2.2.1. El poder negociador de los proveedores

Es inevitable poder producir cualquier producto sin contar con los proveedores justos es por esta razón que se debe hacer un análisis exhaustivo de los proveedores tanto de materia prima como de envases de empaque etc., porque todo al fin es importante (Porter, 1980).

En el caso de Casa Vitivinícola Palacios SAC, se piensa contar con los propios viñedos, siendo nosotros mismos proveedores de la materia prima por ende no deberíamos tener un gran problema en este sentido, más bien si la empresa crece más de lo proyectado o desea extenderse en un futuro esta deberá pensar en comprar la materia prima es decir uvas a un proveedor seleccionado o si se decide en comprar más tierras extendiendo su área de viñedo inicial.

Poder al alza de precios, para nuestro caso en el Perú se encuentran 3 importantes importadoras en el rubro enológico, los cuales proveen de todo a las empresas del sector, desde la maquinaria que puede ser nacional o importada, hasta las capsulas y botellas que utilizaremos. Lo que no proveen estas empresas son las cajas de cartón que sirven para empacar las botellas, ni tampoco las etiquetas que se utilizan en el embotellamiento. Para tal caso en Perú existen numerosas empresas que nos podrían proveer manejando siempre precios adecuados. La única desventaja es que se encuentran en la ciudad de lima a 1500 km

de distancia del lugar donde se ubicará la bodega, esto puede representar un problema pues el Perú, al ser un país políticamente inestable a veces suele haber huelgas que evitan el normal tránsito de los camiones donde se enviarían los insumos o materiales para la producción. Para evitar este problema se piensa trabajar con una línea de producción a gran escala es decir comprar todo lo necesario para embotellar toda la producción del año, con la finalidad de no quedar nunca desabastecidos (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

Siendo más específicos, la maquinaria enológica utilizada en la producción, con los nuevos tratados de libre comercio con EUROPA es muy posible poder comprar la maquinaria directamente del productor que en este caso son proveedores netamente europeos. Existiendo amplia oferta de acuerdo a nuestros presupuestos y calidades.

Para el caso de botellas estas se pueden comprar de dos maneras directamente de la fábrica ubicada fuera de Perú, lo más cercano que se tiene en calidad y precio son las botellas de la empresa Cristoro Chile, la cual tienen una ventaja debido a la cantidad de compra los precios se reducen hasta un 20% si las compramos la misma cantidad en Perú. A nivel nacional se encuentra solo una empresa autorizada para vender este tipo de botellas, nos referimos a la empresa Cork Perú SA, la cual oferta las mismas botellas del proveedor chileno pero a un precio mucho mayor porque digamos vende por menor. Sin embargo existe otra fuente de botellas de menos calidad estamos hablando de la empresa Owell’s Colombia S.A., la cual ofrece botellas mucho más económicas pero con una calidad más baja en comparación a las Chilenas. Considerando que si deseáramos embotellar toda nuestra producción del año, la primera opción sería la empresa chilena y en segunda opción la empresa colombiana.

Para el caso de insumos de embalaje como : capsulas, etiquetas , contra etiquetas, cajas de cartón, tubulares de cartón , existe una amplia oferta con varias empresas en el rubro, como la producción de nuevos productos agroindustriales ha crecido mucho en los últimos años estas empresas se encontrarían en las mismas condiciones que nuestra bodega, funcionando como casi socios porque al mismo tiempo que crecemos nosotros crecerán ellos, creando una afinidad empresarial favorable hasta cierto punto.

Para el caso de los corchos de alcornoque, este insumo se puede conseguir importándolos directamente desde Europa pudiéndose traerse de Portugal principal exportador mundial o

de España, aunque últimamente las bodegas consideradas del nuevo mundo están optando por utilizar corchos sintéticos, aglomerados y otros. Es decir encontramos muchas soluciones a nuestras necesidades de insumos necesarios para la producción de vino.

2.2.2. La rivalidad entre los competidores

A nivel nacional ; el mercado por donde más se moverá nuestra empresa, tenemos una fuerte competencia debido a que prácticamente en el Perú, 4 grandes empresas son las que manejan el mercado interno, y además existen numerosas empresas pequeñas que compiten también pero de manera desleal porque se sabe que adulteran o falsificación el producto de marcas conocidas como justamente vinos provenientes de estas 4 grandes empresas, hablamos de Bodega Santiago Queriolo(Ica), Hacienda La Caravedo(Ica),Tabernerero(Chincha) y Tacama(Ica) principalmente que unidos manejan el 70% del mercado interno (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

A pesar de eso existe un constante crecimiento del mercado gracias a la iniciativa de pequeños o micro productores de vino a nivel nacional con producción que no superar los 1000 lt. Por campaña, estas bodegas digamos artesanales carecen de registro de marca, registro sanitario y otras documentaciones que el Perú solicita para comercializar por ende no serán una gran competencia para nosotros en un futuro. A pesar de todo este sector sigue en crecimiento debido a que el gusto y capacidad de compra por el cliente peruano ha aumentado considerablemente en los últimos años (OIV, 2019).

Estas 4 principales bodegas del Perú cuentan con líneas de producción que superan el millón de litros por campaña, tornándose fácilmente estandarizables, razón por la cual nuestra empresa no piensa producir vinos de gama media-baja, sino más bien posicionarse como empresa productora de vino de alta gama, porque se cuenta con las armas suficientes para hacerlo, obteniendo así mayores ganancias y a un precio diferente que la competencia (OIV, 2019).

El sector agroindustrial peruano está a pesar de todo en constante crecimiento , ya desde hace muchos años, por esta razón se piensa que la competencia seguirá creciendo cada vez más, pero debido a que las leyes y patrones de producción están también siendo cada vez más estrictos, irán desapareciendo las empresas que no cubran con los requisitos mínimos para la producción como por ejemplo la obtención de certificación *HACCP* que en unos pocos

años será ley absoluta, en la producción de alimentos y como el vino es considerado un alimento todas las pequeños y micro productores irán poco a poco desapareciendo , a no ser que se asocien pero conociendo la idiosincrasia del peruano esto es poco probable.

A nivel internacional, los vinos argentinos y chilenos están sabiendo aprovechar el crecimiento y desarrollo del nuevo gusto por los vinos, gracias a una combinación de cercanía al mercado peruano, esfuerzos de “marketing” sostenidos, y tratamiento arancelario favorable. El vino europeo especialmente el español tiene una gran ventana para el comercio debido a que se encuentra en vigencia el Tratado de Libre Comercio Unión Europea-Perú, lo cual ayudo a eliminar aranceles provocando hoy en día precios competitivos y accesibles para el consumidor peruano de condición media económicamente hablando (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

2.2.3. La Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Para desarrollarse en la industria vitivinícola y pensar en poner una bodega capaz de competir con los grandes y a la ves reducir la competencia con los pequeños debe apuntar no solo a la bodega sino también a otras actividades complementarias como desarrollo del enoturismo, por esta razón se necesitan grandes cantidades de dinero para invertir , sabemos ya que el negocio es rentable pero debido a gran cantidad de dinero necesario para hacerlo muchos no pueden hacerlo, esto se convierte en una ventaja para nosotros porque es muy difícil que de la noche a la mañana pueda crearse mucha competencia en el sector (Porter, 1980).

Las empresas ya establecidas en el Perú en este sector nos referimos a las ya mencionadas anteriormente, cuentan con una capacidad tal que su producción en cantidad que por lo que se piensa no crecerán mucho en los siguientes años, las empresas grandes del rubro están hoy en día focalizadas en el mejoramiento de su calidad que quizás pensar en crecer en número de botellas producidas.

Proponiendo una bodega que irradie tradición y ayudada de su localización en el Perú, se tiene muy buena expectativa, pues se piensa desarrollar una bodega enoturística que este a la vanguardia internacional y ofrezca una buena calidad de producto en relación a su precio. El cliente tacneño es muy regionalista por ende esperamos poder diferenciarnos fácilmente de marcas que provengan de otras regiones, debido a que ninguna contara con una bodega en la región Tacna.

La tecnología utilizada hoy en día en la elaboración de un vino, no es difícil de obtener, lo más difícil y de considerar es la estabilidad eléctrica, porque debido a esto se ha ya tenido reportes de daños a maquinarias sensibles a estos cambios bruscos de carga eléctrica, situación que se debe tener en cuenta y asegurarnos que realmente vamos a trabajar con una fuente de energía correcta y estable. En el Perú no existen subsidios gubernamentales es decir el gobierno no apoya directamente a el empresario en quitarle algunos pagos que debe realizar por el contrario es un país que exige el pago de todos los impuestos necesarios sea la empresa que sea.

En cuanto a las barreras de salida las empresas son libres de cerrar sus actividades en la fecha que quieran. Considerando los activos especializados todas las maquinarias y materiales de bodega son fácilmente comprados si algún día se pensase en cerrar la empresa debido a que es una industria que recién está tomando protagonismo en Perú. Lo único que tendría problemas son las etiquetas, cajas con logos de la empresa, es decir objetos que no se les pueda ocultar el símbolo o logo de nuestra bodega.

Debemos analizar también que tanto es el arraigo psicológico, cuando uno crea una actividad productiva personal, a veces uno debe de no mezclar sentimientos pero es imposible el ser humano no lo puede realizar.

En conclusión por todo lo expuesto anteriormente se puede decir que, el crear una empresa vitivinícola tiene barreras de salida muy bajas, pero entrar a este sector productivo es difícil por la gran cantidad de capital inicial que requiere.

2.2.4. La amenaza de productos sustitutos

Debido al gusto por las bebidas alcohólicas de la mayoría de los peruanos, este va por el preferir la cerveza antes que el vino, pero con el creciente desarrollo de la gastronomía peruana; tanto a nivel nacional como internacional, este segmento de mercado no está busca de cerveza para combinar nuestros platos más emblemáticos; sino más bien todos los restaurantes hoy en día están en busca de vinos de origen netamente peruano, que resalten el buen sabor y el maridaje; de nuestra gastronomía con el vino. Por ende no existen productos sustitutos si hablamos de la gastronomía, en cambio si damos una mirada al gran grupo de peruanos que liba licor frecuentemente, la preferencia esta en elegir entre la cerveza, ron, pisco y otros espirituosos respectivamente (PRODUCE, 2018).

A nivel tecnológico en la elaboración del vino no existen grandes cambios, es decir no es que se puede hacer vino de otra planta que no sea vid, entonces siempre que haya uva en el mundo existirá vino sea del nivel tecnológico que se pretenda utilizar.

“El elixir de la historia humana”, como defino al vino, estará siempre relacionado no solo con la religión sino también al buen comer, los clientes que consumen vino en maridaje con comida siempre lo hicieron así. Debido a esto es muy difícil que nuestros clientes nacionales como internacionales cambien el gusto de un buen vino por el de una cerveza por ejemplo o pisco, cuando se trata de combinar la gastronomía con una bebida que acompañe una comida.

2.2.5. La fuerza de negociación entre clientes

El mundo comercial del vino se caracteriza por es un mercado especial, si nos basamos netamente en la calidad de los productos, quien no quisiera tener una estabilidad de precio y calidad año tras año, pero esto no ocurre porque este rubro depende mucho de un factor climático, es decir si el clima es bueno esa añada se pueden tener vinos extraordinarios, pero Perú gracias a su ubicación en el globo, podría desarrollar vinos de alta gama por tener un clima constante año tras año. Entonces en resumen los clientes no son los que podrían jamás definir el precio de una botella de vino. Quizás puedan influenciar en los vinos de gama baja pero para nosotros no es el caso, pues se piensa atacar principalmente con vinos calidad en la elaboración y gusto (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

Si bien es cierto el gran grupo de consumidores nacionales se concentra en la capital, siendo los únicos en influenciar quizás en el mercado del vino nacional, pero debido a la suma cada vez más grande de turistas americanos y europeos que aumenta cada año, no se piensa en que estos puedan influenciar en la comercialización de nuestro producto.

Hoy en día con el avance de la tecnología e internet, nuestros clientes cuentan con fuentes de información interminables, como también tiene el poder de compra vía online utilizando el famoso *e-commerce*, por ende debemos ser muy cuidadosos con nuestros canales de comercialización.

Si bien es cierto la oferta peruana de vinos de renombre es reducida, no existe por el momento una gran diferenciación, la única bodega que apuesta por vinos de altísima calidad

es TACAMA, bodega que tiene muchos años en el sector y con una gran historia. Si hablas de vinos importados el consumidor peruano recién está comenzando su andar en el majestuoso mundo del vino. Todavía no ha desarrollado un gusto y clasificación amplia de los vinos.

Definitivamente podemos decir que el consumidor peruano, tiene ganas y piensa que el rubro vitivinícola es muy rentable, pero cuando analiza la cantidad de inversión que se requiere tanto para levantar una bodega, crear una marca y comprar tierras; toma la decisión de no incursionar en este rubro.

2.3. Análisis interno

2.3.1. Análisis DAFO

Aspectos internos:

Debilidades:

- Tiempo a la primera campaña de producción real de calidad de vino 18 meses; esto cabe indicar que iniciar esta actividad requiere pues al inicio un tiempo considerable.
- Conseguir un buen equipo de trabajo siempre es difícil al inicio, pero sabemos ya que tendremos que educar a nuestro personal. Además, encontrar los proveedores buenos al inicio también es difícil.
- Elevado coste de instalación de un viñedo que cubra al 100% nuestras necesidades y el coste de instalación de una bodega con infraestructura muy elevado.
- No hay posibilidad de economía de escala debido al tamaño inicial de la bodega.

Fortalezas:

- Se dispondrá de buenos viñedos, por ende de buena materia prima lo cual es muy importante para producir vino. Se piensa contar con un Ing. Agrónomo que supervise la correcta producción de uva para vino con las variedades internacionales.
- Tendremos diferentes variedades de uva para poder elaborar muchas tipologías de vino, lo cual ayudara a ofertar numerosas tipologías y calidades de vino dependiendo del segmento de mercado en el cual estemos trabajando.
- Si bien es cierto no existen todavía las D.O. para el vino en Perú, gracias a nuestra forma de trabajo y filosofía de producción, junto a las nuevas instituciones que ya hoy

en día trabajan en desarrollar este sector no hay duda que muy pronto aparecerán y seremos parte rápidamente de ellas.

- Capital humano de la más alta calidad y experiencia en el sector a todo nivel, desde la elaboración hasta la comercialización.
- Integrante de una reconocida familia bodeguera.
- Posibilidad de vender materia prima de ser producida en exceso o los remanentes que la bodega no requiera debido a que existe una gran demanda por este tipo de materia prima.
- Disponibilidad de preacuerdos de comercialización con restaurantes, hoteles y tiendas reconocidas de la región.

Aspectos Externos:

Amenazas

- Preferencia del consumidor peruano por otras bebidas alcohólicas como por ejemplo la cerveza, pisco peruano, ron y otras.
- Difícil encontrar viticultores que oferten las variedades que requeriremos, de ser necesario comprar uva para la producción vino.
- Creciente competencia por la creación de pequeñas y micro bodegas a nivel nacional y la apertura de tratados de libre comercio hacen que el vino extranjero pueda ingresar fácilmente al país.
- Con el pasar de los años los costes de la materia prima viene subiendo constantemente, notándose a veces un déficit de uvas para la producción por esta razón los precios suben.
- Factores climáticos, no tan favorables como Chile y Argentina para la producción vinícola de gran escala, por un lado contamos un clima propicio para la producción de uvas pero estas no son capaces de producir un buen vino. La idea rebatir esta idea produciendo un gran vino porque se utilizaran variedades internacionales y el modo de producción totalmente diferente al que usualmente estamos acostumbrados.
- Inestabilidad política, hoy en día se atraviesa por una gran inestabilidad por ende las inversiones tienen cierto retraso. Debido a que esta inestabilidad hace pensar que no hay un buen ambiente comercial. Las dos fuerzas del estado al ser de partidos políticos diferentes no llegan a un acuerdo fácilmente, el presidente (gobierno actual) y el

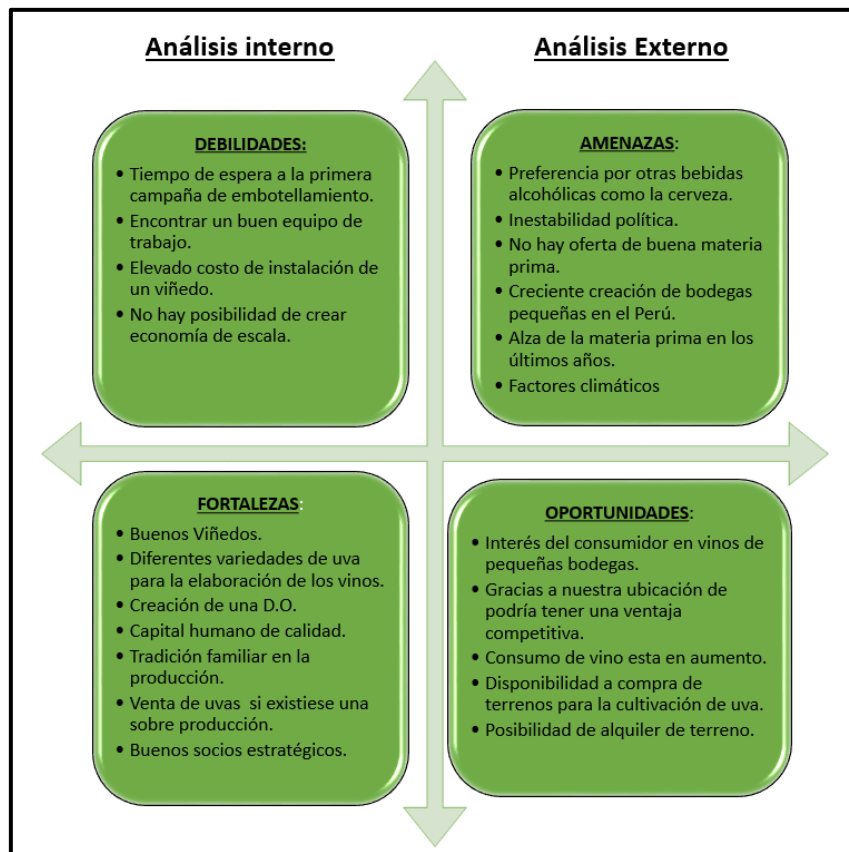
congreso de la republica (El Legislativo), no crea seguridad para el inversionista, inclusive se propuso volver a realizar elecciones generales, idea propuesta por el mismo presidente a 2 años antes de finalizar su periodo de gobierno.

Oportunidades

- Existe un gran interés por las pequeñas, micro y medianas bodegas porque sus productos son en teoría tendencialmente de mejor calidad y el consumidor peruano la asocia a una producción biológica porque entiende, que no se usan muchos productos enológicos para su producción.
- La ubicación de la bodega ofrece una ventaja competitiva, pues le da un matiz muy interesante debido a que Tacna es la puerta de entrada al país, existiendo un gran flujo de turistas.
- El consumo del vino en los últimos años se ha visto incrementado por las razones ya mencionadas anteriormente, destacando el poder adquisitivo del peruano medio.
- Todavía se pueden encontrar zonas vírgenes de terreno a disposición para la compra y futura cultivación de la vid, siendo un problema a considerar la instalación de sistemas de riego por escaseo del recurso hídrico.
- Existe también una oportunidad a considerar de alquiler, debido a las facilidades que existen. De no adquirir el terreno por falta de dinero se puede tomar en cuenta esta opción.

A manera de resumir nuestro análisis DAFO, se ha creado una matriz en el grafico N.4 ,que vendrá expuesta a continuación, destacando los principales puntos del análisis interno y externo. Todo ello, con la finalidad de aclarar las ideas y poder proponer estrategias que puedan dar una orientación para llegar a nuestros objetivos.

Grafico 4: Matriz DAFO de "Casa Vitivinícola Palacios SAC"



Fuente: Elaboración Propia

3. Plan de marketing

El plan de marketing es una parte del plan de negocios, donde se recogen todos los estudios de mercado hechos por la bodega antes de empezar a producir, las metas a lograr con el marketing, las estrategias a utilizar y la planificación específica a seguir.

3.1. Investigación del mercado.

En la realidad de la región de Tacna, la empresa se focalizara en dos segmentos de mercado en el corto tiempo; la primera se dedicara a la producción de un vino diseñado para el gusto peruano, el cual se caracteriza por el consumo de vinos semi secos; es decir con una cantidad de azúcar residual elevada, este vino es muy consumido por la clase media económicamente hablando, este consumidor estaría dispuesta a pagar un precio medio de S/. 15.00 por botella de 750 ml. (Llosa, 2017).

Sin embargo también existe, otro segmento de mercado caracterizado por tener bien definido el gusto por el vino más estándar; nos referimos a los miles de turistas chilenos

que diariamente cruzan la frontera peruano chilena como primera opción de clientes en el corto plazo. Estos consumidores se caracterizan por venir de una economía mucho más fuerte y estarían dispuestos a pagar 3 y hasta 4 veces más el costo de una botella de vino peruana pero que reúna las características de vino seco de calidad en este caso.

En la tabla 3, se observa el tamaño del mercado del vino en Perú, donde podemos ver que año tras año, esta cantidad sube significativamente comprobando la tendencia de mayor consumo de vino a nivel nacional.

Tabla 3: Tamaño del mercado del Vino en Perú (Millones de litros)

| Tamaño del Mercado del Vino en Perú (millones de litros) | | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Producción | 19.5 | 19.9 | 22.6 | 28 | 25.5 | 32.3 | 31.7 |
| Importaciones | 5.3 | 6.1 | 6.1 | 7.2 | 6.7 | 7.6 | 8.9 |
| Exportaciones | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.4 |
| Tamaño de mercado | 24.7 | 25.9 | 28.5 | 35.1 | 32 | 39.6 | 40.2 |

Fuente: (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012) y *Elaboración Propia*

Finalmente se incluirá en nuestro tercer segmento de mercado (largo plazo), un producto de alta gama, hablamos de un vino con un proceso determinado y de considerable calidad, con el cual se piensa llegar a clientes de mucha exigencia ubicados en la parte más alta de adquisición económicamente hablando, tanto peruanos como extranjeros. Este tipo de producto se venderá en hoteles 5 estrellas y restaurantes 5 tenedores principalmente. Sin dejar de lado nunca la visión de considerar exportar nuestro vino peruano a mercados de mucha exigencia, en un futuro.

3.1.1. Público Objetivo:

De entre estos segmentos estudiados, el “A” ha sido tradicionalmente el principal consumidor de vino en el Perú; pero es un colectivo reducido pero con la ventaja de ser un grupo objetivo maduro, dado que ya consume vino de calidad de manera regular. El “B” y el “C” destacan por ser estratos más dinámicos y con mayor potencial, dado que son grupos de población de acelerado crecimiento, con menor consumo y cultura vinícola; y un cierto sesgo hacia la producción local; los vinos de precio medio y medio-bajo son claves para llegar a este segmento poblacional, como ya sucede con la oferta argentina y sobre todo chilena (SUNAT, 2019).

3.2. Marketing Mix:

Es un análisis de la estrategia interna estudiada normalmente por las empresas para poder salir al mercado con una idea más clara de cómo afrontar la competencia en el sector. Se analizan cuatro variables importantes de su actividad: producto, precio, promoción y distribución.

3.2.1. El Producto:

El consumidor peruano muestra una alta preferencia por los vinos tintos, lo que se refleja también en la composición de las importaciones: los tintos concentraron cerca del 70% del total importado, seguido de los vinos blancos (18.3%), espumosos (11.4%), rosados (1%) y los generosos (0.05%). En cambio la producción nacional va por un producto de gusto netamente peruano, es decir vinos dulces como el vino tinto semiseco este tipo de producto ocupa casi el 80% del vino consumido en este país (ASOCIACION DE EXPORTADORES ADEX, 2019).

El Vino Blanco debido al boom de la gastronomía peruana en general y de la referente a productos marinos en particular, está creciendo especialmente el consumo de vinos blancos. Las importaciones de este tipo de vino crecieron un 27% en 2017, alcanzando la cifra record de 1.5 millones de litros. Además las bodegas insignia del Perú están apostando cada vez más por el vino blanco seco utilizando variedades como *Chardonnay* y *Souvignon Blanc* principalmente (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima , 2012).

El Vino Espumoso, la importación de vino espumoso creció un 8.7% en 2017, con una tasa algo superior en términos de valor (18%), correspondiente a 5,8 millones de dólares. En este caso el peruano no va por un producto de calidad es decir que venga de una carbonatación natural prefiere vinos donde el CO₂ ha ingresado de manera artificial al cual casi la mayoría denomina Champagne equivocadamente (Viña Concha y Toro, 2014).

Vino Rosado El rosado tiene todavía una presencia mínima en la oferta de vino importado, con apenas el 0,9% del total, si bien está anotando tasas altas de crecimiento sobre esa base reducida. Las bodegas peruanas no van por el desarrollo de esta tipología de producto pues el mercado no lo requiere por el momento.

Por todas las razones nombradas anteriormente la bodega piensa producir solo 3 tipologías de vino con sus respectivas variantes: un tipo de vino tinto seco de alta gama, un vino tinto

semi seco de buena calidad y un vino blanco seco; debido a que por el momento estos son los productos que el mercado requiere.

Grafico 5: Tipos de productos Ofrecidos por la Bodega



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Precio

No existen obstáculos comerciales significativos en la entrada de vino extranjero al Perú, ni el producido en nuestro país, tampoco existen restricciones en el ámbito sanitario o de etiquetado, ni en el arancelario (GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2018).

Los precios de los vinos importados han mostrado dos etapas muy marcadas en la historia: La primera de continua baja en los años 90, debido al mayor ingreso de productos chilenos y argentinos a precios relativos menores en relación de los vinos provenientes de Europa, alcanzándose un nivel mínimo en 2002 equivalente a 1,7 dólares por litro. La segunda etapa fue mucho mejor en precios, cuyo nivel máximo se registró en el año 2011 con un valor de 3,17 dólares por litro. Esto se debe al ingreso de productos argentinos a mayor precio y mayor ingreso de productos “Premium” (de alta gama).

Este mismo patrón de conducta de precios ocurre para los vinos peruanos debido a que hoy en día el precio de un vino de calidad media oscila entre los 15 a 20 soles y de alta gama más de 50 soles por botella de 750 ml mayormente, cabe destacar que existen vinos peruanos que cuestan mucho más que el estándar ya mencionado, por ejemplo un vino de TACAMA puede costar tranquilamente más de 100 dólares la botella de 750ml.

El único caso especial es el de Francia, que tiene un flujo exportador significativo con un elevadísimo precio promedio (más de 18 dólares la botella). Esto en un panorama de mercado donde predominan los vinos importados de Argentina y especialmente Chile (de calidad pero económicos), que compiten con la producción nacional; y, por otro lado, los vinos de mayor calidad promedio como: españoles, italianos y franceses principalmente, dirigidos a segmentos “Premium” y con precios más elevados, especialmente las bodegas francesas (llegando a alcanzar precios unitarios por botella de hasta 700 dólares).

Grafico 6: Buena Relación Calidad/Precio de los productos de “Casa Vitivinícola Palacios SAC”



Fuente: Elaboración Propia

3.2.3. Promoción

El volumen de vino importado es bajo en el Perú, si lo comparamos con otros productos similares como otros licores. Por esta razón los esfuerzos publicitarios son casi nulos para los vinos de marcas importadas. Los esfuerzos promocionales para los vinos importados no son muchos y suelen centrarse en rebajas de precios; las bajas se producen con relativa frecuencia y tienen carácter general, afectando a un gran número de marcas (días o semanas especiales con descuentos en la sección de vinos de los supermercados, etc...). Para el caso de bodegas peruanas, las 4 bodegas ya nombradas anteriormente si invierten mucho en comunicación, han desarrollado comerciales difundidos en televisión, cuentan con página web, acceso a redes sociales e incluso han incursionado en *enoturismo* y *e-commerce*. Razón por la cual nosotros también tenemos clara la idea que es un área donde se debe invertir (ASOCIACION DE EXPORTADORES ADEX, 2019) (OIV, 2019).

“Casa vitivinícola Palacios SAC” piensa realizar actividades promocionales como:

- Vino del mes para restaurantes: incentiva en este canal a promocionar un vino en específico. Afiches en autoservicios: apoyando las promociones en un cierto punto de venta.
- Realización de catas y participación en ferias y eventos.
- Desde el punto de vista de los supermercados o autoservicios, las promociones van encaminadas tanto a la fidelización como a la atracción por precio: como por ejemplo ofertas Pack dúo o similares.
- Obsequios añadidos a la compra (sacacorchos, maletines, polos y otros).
- Sorteos añadidos a la compra (viajes a España para visitar bodegas, cursos de enología y otros).
- En el caso de degustaciones en el punto de venta: es una herramienta utilizada frecuentemente en la promoción de vinos y se utiliza en todos los puntos de venta. Los sommeliers o personal experto son quienes colaboran con el cliente en la selección del mejor vino para cada ocasión.
- Fidelización del cliente mediante una “tarjeta cliente” que ofrece ciertos regalos, ventajas o descuentos y a cambio el supermercado consigue los datos de quienes son los mejores clientes de cada producto (por ejemplo, conocer quiénes son los mejores 500 consumidores de vinos Premium de la ciudad de Tacna). Conocer quiénes son y qué tipo de vino consumen es información de enorme valor a la hora de realizar mailing, promociones exclusivas, invitaciones a catas, fiestas o eventos especiales, etc.

Cabe señalar que la publicidad en televisión no es muy efectiva, porque es un medio que no llega directamente al público objetivo y representa una gran inversión de dinero. Por lo tanto, la publicidad directa en televisión no la pensamos utilizar. Sin embargo, sí existiese algún programa de televisión dedicado a cocina o específico de vinos se pensaría en realizar un enganche tipo patrocinador con la finalidad de hacer propaganda de la marca. En el caso de los vinos Premium, estos realizan publicidad a través de prensa escrita como en revistas especializadas, publibreportajes y otros.

Gráfico 7: Algunos métodos de promoción del Vino elaborado en “Casa Vitivinícola Palacios SAC”



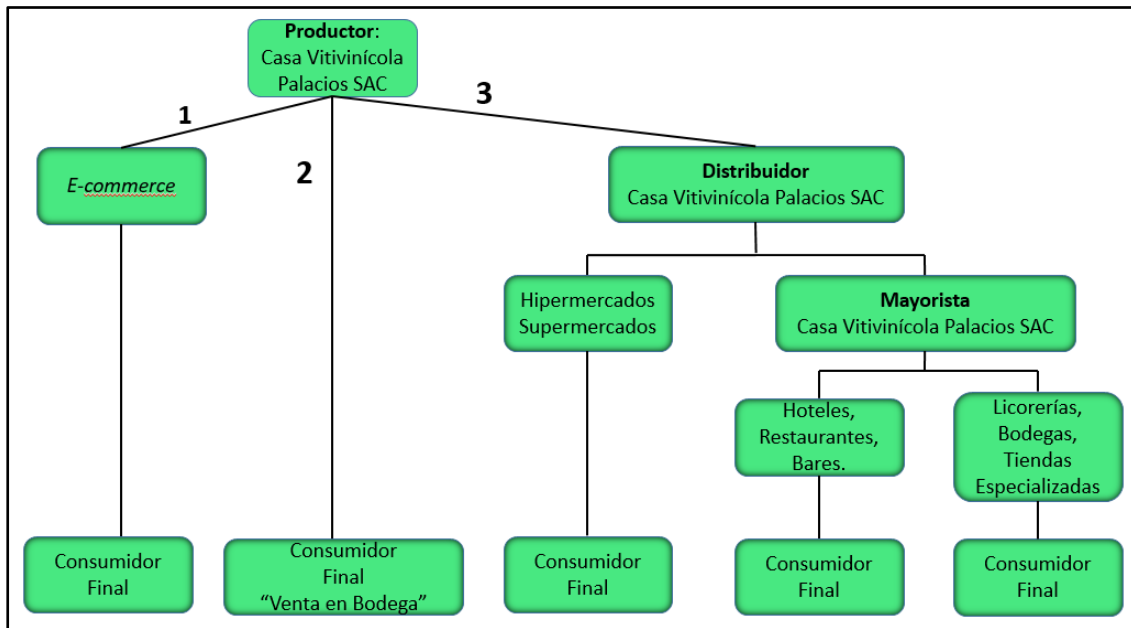
Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. Distribución

Empecemos analizando el tema de las importaciones al Perú, de todas las empresas importadoras de vino (116), tan solo unas 20 o menos poseen el peso y la consistencia como para ser considerados importadores importantes. En este grupo, todas estas empresas son a la vez distribuidores de sus marcas. Informalmente, los datos que se manejan en el sector indican una participación de los supermercados en torno al 50% de las ventas con un 15% de las ventas hechas a restaurantes y el 35% restante estaría vendiéndose en bodegas o licorerías (SARAVIA, 2017).

En los últimos años se observa una tendencia de cambio en cuanto a la cantidad de ventas de botellas de vinos se refiere a favor del canal moderno (e-commerce), mientras que el canal tradicional (mayoristas y licorerías) está cediendo terreno. La mayor parte de vinos de gama media en adelante, segmento en el que se posicionara la mayoría del vino de nuestra bodega, serán vendidos por internet y nuestra bodega. En el caso de los supermercados existe una gran variedad de vinos ofrecidos (nacionalidades, tipos, bodegas, denominaciones de origen, marcas y demás) y gracias al relativo desconocimiento del comprador en materia vinícola, la situación del producto en el mostrador está muy influenciado por el consejo del asistente hacia uno u otro vino, este mismo puede hacer que una determinada marca triunfe o fracase en el mercado.

Grafico 8: Tres canales de distribución propuestos por “Casa Vitivinícola Palacios SAC”



Fuente: Elaboración Propia

4. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones pone en manifiesto todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados en la elaboración de un producto o presentación de un servicio. Contiene 5 partes descripción del proceso productivo, proceso de compra, proceso de producción, requerimientos de equipos y herramientas; y finalmente la logística y almacenamiento.

4.1. Descripción del proceso productivo:

En la elaboración del vino, se tienen 3 fases muy claras y bien marcadas que resumiré a continuación:

La primera conocida como “Fase prefermentativa”: Esta etapa consiste en todas las labores realizadas desde la cosecha de la uva hasta la obtención de mosto para fermentar: cosecha, separación de los granos del escobajo (raquis) y prensado en algunos casos (Valluerca, 2015).

La segunda conocida como “Fase fermentativa”: Aquí la uva ya prensada y el jugo son llevados a tanques de acero inoxidable, madera o cemento para que a través del trabajo de

las levaduras, el azúcar de la pulpa y mosto se transforme en alcohol y otros productos secundarios que después le otorgaran al vino su gran calidad (Valluerca, 2015).

En esta misma etapa las sustancias contenidas en la cascara de las uvas tintas hablamos de la componente fenólica principalmente se difunden en el mosto. Este proceso se denomina “maceración”, dependiendo de la forma de vinificación se decidirá cuanto tiempo deba estar en esta fase específica, otro criterio a considerar es el tipo de vino que se quiera elaborar. En el caso de las uvas blancas, también se puede realizar una maceración pero no es muy común, lo más tradicional es realizar el prensado y enviar a fermentación el líquido puro sin orujos.

La tercera más conocida como “Fase postfermentativa”: Una vez terminada la maceración/fermentación, se escurre la parte líquida y se separa de los sólidos (orujo). El proceso de elaboración del vino aún continua: luego de la fermentación, todo vino exige muchos cuidados hasta que pueda llegar a la botella. Dependiendo del proceso y tipo de vino que se desea producir, algunos irán para la crianza, otros saldrán rápidamente al mercado. Con esto se completa un proceso de mucho trabajo que nació en los viñedos y finaliza en una copa junto a un buen degustador (Valluerca, 2015).

4.2. Proceso de compra.

El proceso de compra sea visto desde el lado de compra de nuestros insumos, materiales o maquinaria y otros; como también de compra pero viéndolo del lado del cliente, es decir la compra de nuestros productos. Tienen una secuencia de fases que detallare a continuación dando énfasis a los puntos que consideramos más importantes. Resaltando que hoy en día con el internet el proceso de compra a evolucionado bastante en comparación a unos años atrás (HUSNAYO, 2012).

Fase 1. Concienciación: Lo entendemos como la llegada de idea de necesidad, dependiendo que vamos a realizar en la empresa o qué necesidad se presentase en algunos casos de emergencia, es que se concibe en nuestras mentes la idea de necesidad de un producto o servicio. Generalmente el tiempo que nos demoramos en darnos cuenta es relativamente rápido. Existen alguna empresas que trabajan con la idea del branding es decir tienen ya focalizado al cliente a pesar que este todavía no muestre necesidad de compra, pero que dada

cierta circunstancia de necesidad este cliente va directamente a comprar tal producto sin antes ver o realizar una investigación más a fondo. Para nuestro caso se trabaja teniendo una política de prevención donde se conozca muy bien las necesidades de la empresa con tiempos prolongados para que esto no afecte en la toma de decisión final y podamos evaluar muy bien las propuestas que lleguen a nuestro gabinete.

Fase 2. Investigación: En esta fase el futuro comprador tiene a disposición hoy en día muchas armas para poder investigar bien como puede satisfacer la necesidad de compra, encontramos muchísimas posibilidades como el hecho de ir a buscar a blogs en la web, lugares donde se nos den opiniones por otros clientes que ya compraron antes tal producto o servicio. Esto con la idea de tener bien claro que cosa es lo que verdaderamente necesitamos o existen mejores opciones de compra. Para nuestra empresa se propone crear un grupo de trabajo que se encargue de investigar a fondo todas las posibilidades posibles logrando tener información real y cabal para toma de decisiones. Esta es la fase que por lo general más tiempo requiere.

Fase 3. Decisión: Para la toma final de decisiones se tendrá un panel de asesores con el cual se consultara, para tomar la mejor decisión después de haber realizado una investigación a fondo de todas las propuestas obtenidas. El tiempo en tomar la decisión es relativo dependiendo de la necesidad y disponibilidad de nuestros asesores, este tiempo se acorta o se retrasa.

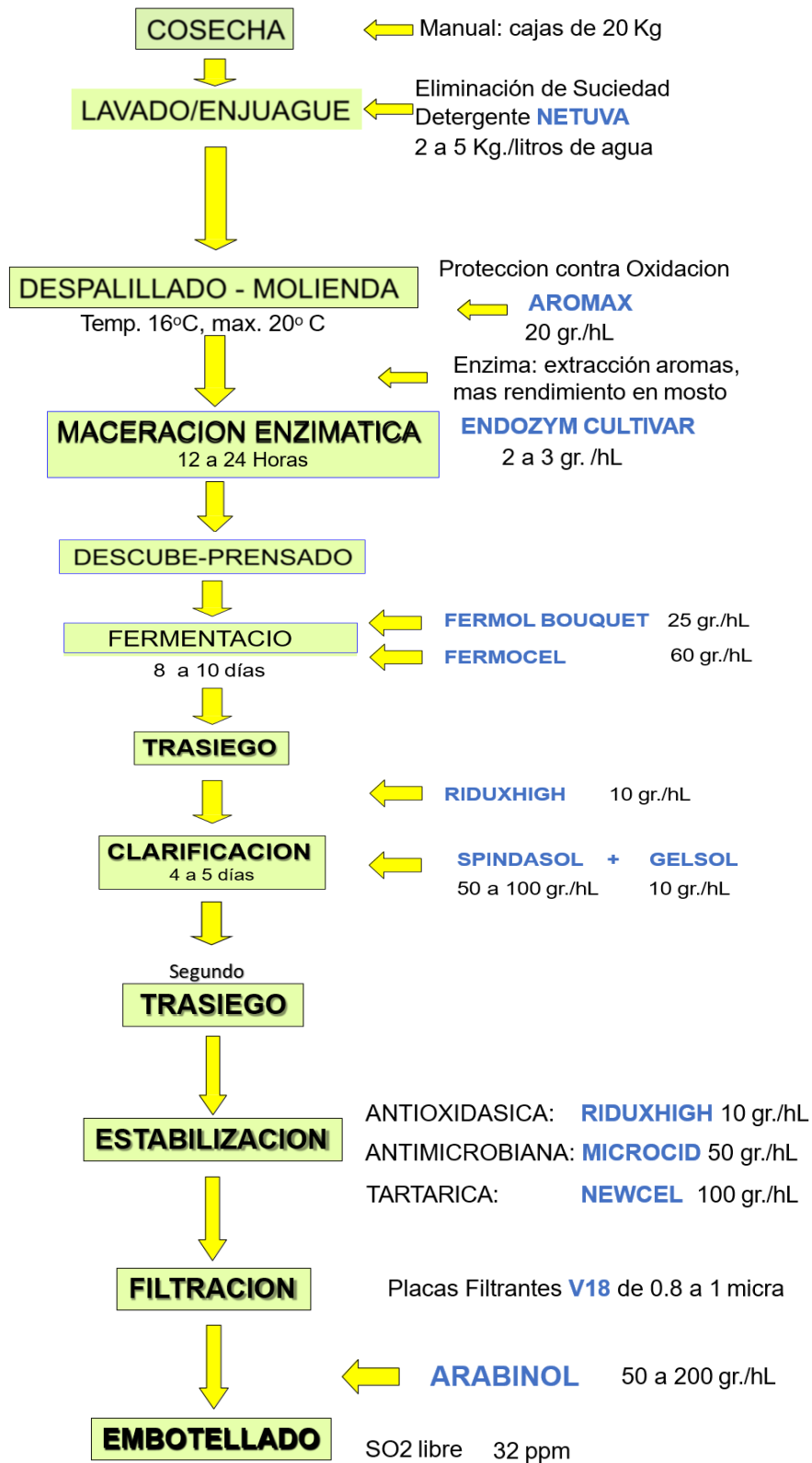
Fase 4. Acción: Finalmente después de haber realizado todas las fases anteriores, simplemente queda realizar la transacción monetaria para realizar la compra, cabe resaltar que la empresa tendrá personal también para ver el modo de pago y forma de pago, como así también de donde se obtendrán los fondos para realizar dicha transacción de compra.

La empresa “Casa Vitivinícola Palacios SAC”, respetando a cabalidad todas las fases en el proceso de compra, asegura que no debe tener problemas en las compras que realizara en su vida empresarial.

4.3. Proceso de producción

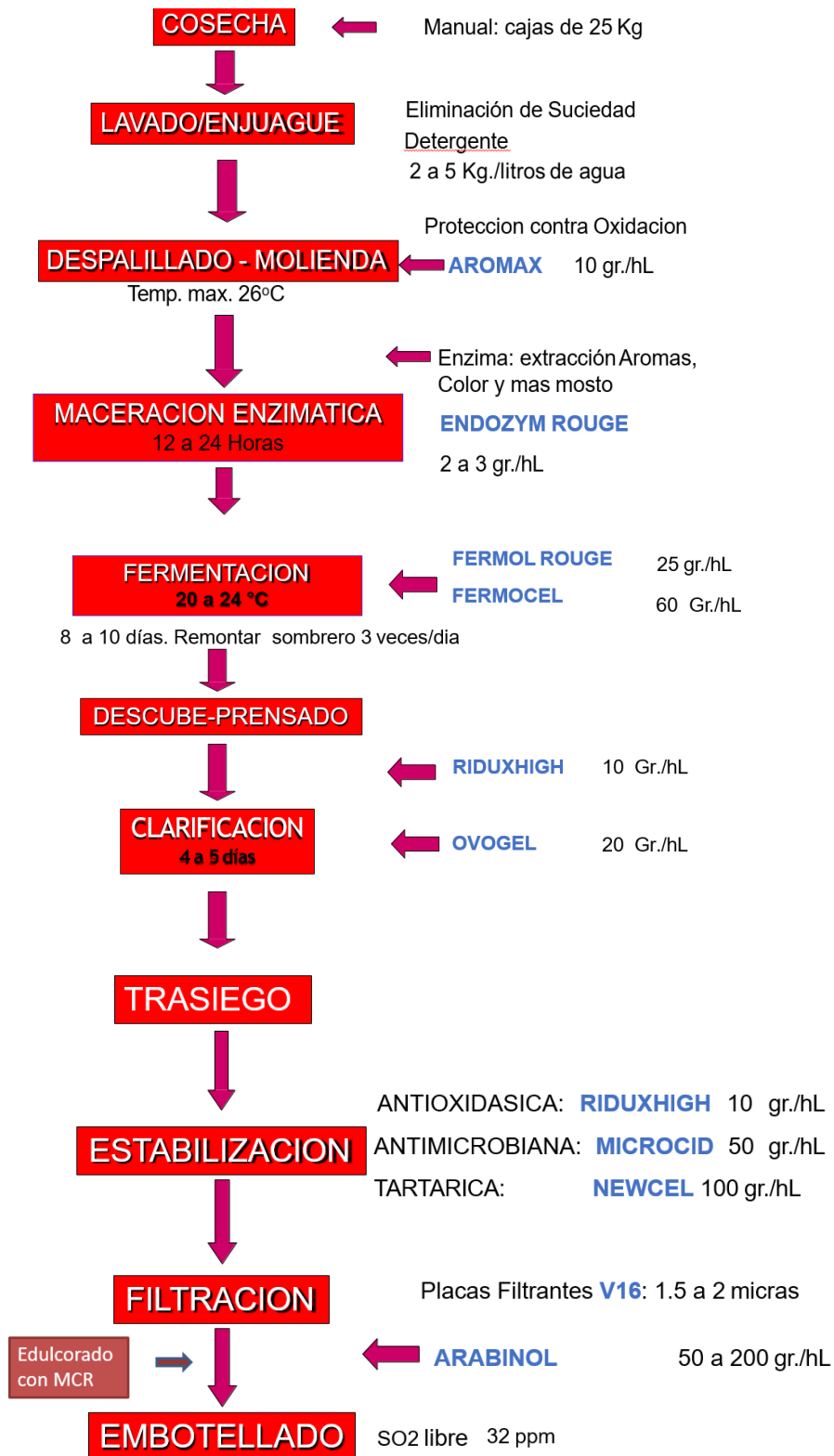
Para la producción de nuestras tres tipologías de vino la empresa describe los siguientes procesos a detalle, en los gráficos expuestos a continuación:

Gráfico 9: Proceso de elaboración del vino blanco



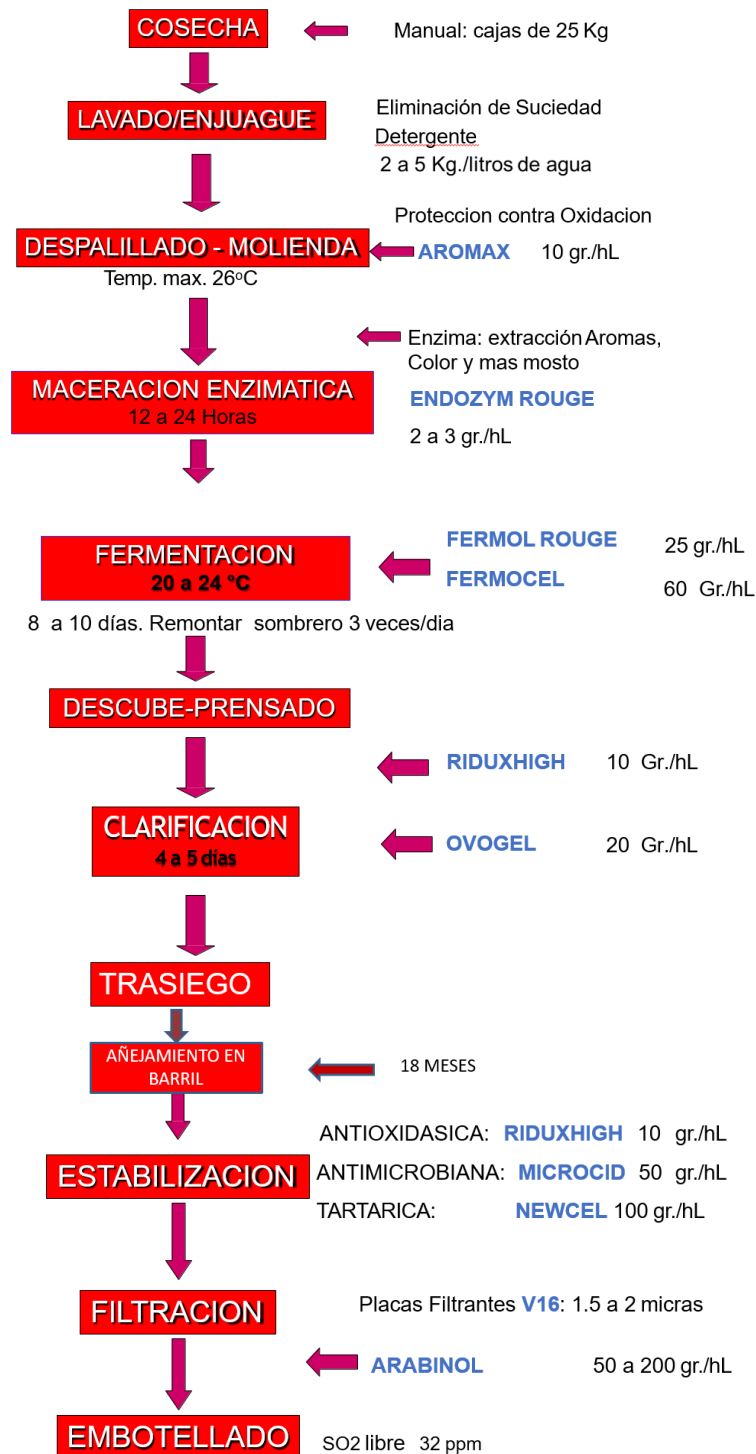
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10: Proceso de elaboración del vino tinto semi seco



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Proceso de elaboración del vino tinto de alta gama



Fuente: Elaboración Propia

4.4. Requerimiento de equipos y herramientas

Para detallar este punto se realizara una lista minuciosa de todos los equipos y herramientas que se necesitaran en la elaboración del vino en “Casa Vitivinícola Palacios SAC”.

Tabla 4: Requerimiento de equipos y herramientas

| Actividad | Maquinaria o equipo |
|----------------------------|---|
| Recepción de materia prima | Báscula y refractómetro manual. |
| Descarga de la vendimia | Tolva de recepción. |
| Despalillado/ estrujado | Despalilladora estrujadora, extractor del raspón. |
| transporte de vendimia | Bomba para el mosto, conductores del mosto |
| Sulfatado | Sulfitómetro |
| Prensado | Prensa neumática de membrana, sinfín evacuador de orujos y contenedores |
| Desfangado | depósito de 1000 lt de capacidad, bomba de trasiego |
| Vinificación | depósitos para la fermentación, tanques de 3000 lt, 1000 lt y de 500 lt de cap. |
| | depósitos de pie de cuba * 2 de 200 litros |
| | Depósitos para el desfangado. |
| trasiegos | bomba enológica |
| Clarificación y Filtración | filtro de discos horizontales |
| Estabilización por frio | depósito de 3000 litros de capacidad para almacenar el vino tratado |
| | intercambiador tubular |
| | Equipo de frio |
| embotellado | filtro de membranas |
| | tribloc de enjuagado, llenado y taponado |
| | Capsuladora |
| | etiquetadora autoadhesiva |
| | mesa de encajado |
| Material auxiliar | equipo de lavado de alta presión |
| | lavadora de barricas |
| | equipo de llenado de barricas |
| | carretilla eléctrica |
| | conducciones |
| | Pasarelas y escaleras metálicas. |

Fuente: Elaboración propia

4.5. Logística y Almacenamiento:

Es importante considerar la logística como parte esencial dentro de la actividad diaria de una bodega, cuyo objetivo primordial es la planificación y gestión de todas las operaciones que están relacionadas con el flujo de materias primas, materiales, insumos enológicos y productos terminados, desde su origen en bodega hasta el consumidor final.

La logística y sus funciones desempeñan un rol fundamental en la gestión de las actividades de almacenaje y transporte, ya que estos sirven de conexión entre los centros productivos y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

En este sentido debemos focalizar las fuerzas en los siguientes puntos:

- 1) Transporte de la vendimia desde el viñedo a la bodega: esta se realizara con un tractor y carreta, que vendrán alquilados por la empresa para la época de campaña.
- 2) Transporte del vino: si por necesidad de mover vinos o mostos dentro o fuera de la bodega utilizaremos cisternas preparadas acordes para dicha actividad.
- 3) Almacenaje y suministro “just in time” de mercadería a los clientes: El almacenaje del vino terminado en bodega será en los tanques de acero inoxidable para los vinos de clase media hasta cuando estos vengan embotellados dando pasó al almacenaje en la cava de la bodega donde se tendrá cierta humedad y temperatura en todo el año. Para los vinos de alta gama estos vendrán directamente embotellados una vez terminado el periodo de añejamiento en barril, las botellas de este tipo de vino tendrán una ubicación especial dentro de la cava. Con la finalidad de entregar nuestro producto rápidamente a nuestro cliente final sea en la misma región o enviándolo a la ciudad capital del Perú, se contara con la empresa Marvisur SAC, empresa de transporte especializada en el país.
- 4) Almacenaje a temperatura controlada para la crianza de vinos: La zona donde vendrán almacenadas los barriles para la crianza del vino serán en la cava subterránea que piensa construirse dentro de la bodega.
- 5) Equipo humano preparado para el arrimado y desarrimado de botellas: Para este caso se contara con un grupo humano especializado y con experiencia en el sector, con la finalidad de que puedan hacer un trabajo con eficiencia.
- 6) Gestión documental y tramitación de permisos: estará a cargo de nuestra área administrativa.
- 7) Preparación de pedidos: Todos los pedidos se trabajan con una orden de pedido no menor a un periodo de 15 días, esto permitirá el correcto armado del envío, evitando así posibles errores.

- 8) Preparación de muestras y envíos para Ferias: Parte muy importante a considerar y designar de un área especial es la siempre preparación de muestras para cata de nuestros clientes que se ubiquen fuera de la región donde estos vinos vienen elaborados.
- 9) Manipulaciones de promociones y presentaciones para punto de venta:
- 10) Forrado y carga de contenedores: Una correcta preparación documentaria y de producción se tendrá debido a que se contara con la certificación HACCP, muy importante en este rubro permitiendo así la fácil trazabilidad de nuestros productos, generando códigos en stickers que vendrán pegados mientras se realiza la labor de forrado y carga de contenedores de ser necesario.
- 11) Transporte y distribución a clientes finales con flota propia de camiones; consideramos que esta es la mejor opción pero seguro que al inicio se optara por subcontratar este servicio tanto para el transporte de materiales e insumos necesarios en la línea de producción.

En resumen “Casa Vitivinícola Palacios SAC”, es muy consiente que el trabajo de una bodega requiere tener mucha atención en todos los puntos de la cadena productiva.

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

5.1. Organización funcional.

El organigrama funcional se puede definir como aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad de trabajo se encuentran detalladas. Es de gran utilidad informativa para dar a conocer una presentación formal de la estructura y funcionamiento de nuestra empresa.

Las funciones de cada puesto en la organización de Casa Vitivinícola Palacios SAC, están definidas de la siguiente manera.

Directorio:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de la bodega.
2. Aprobar los manuales de producción aplicando las buenas prácticas.
3. Asumir la representación oficial, judicial y civil de la bodega
4. Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias.

Gerente General:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de la bodega.
2. Buscar financiamiento externo para el normal funcionamiento de la bodega
3. Aprobar el manual de buenas prácticas de manufactura
4. Asumir la representación oficial, judicial y civil de la bodega
5. Solicitar reuniones ordinarias y extraordinarias con el directorio
6. Convocar y presidir reuniones técnicas de bodega

Jefe Administrativo:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a la contabilidad de costos, compras, suministros mantenimiento de oficinas, bienes y equipos, vehículos y la administración y conservación del sistema informático.
2. Introducir el control interno de la bodega.
3. Dar instrucciones al personal de bodega para que realicen el trabajo de acuerdo a las políticas de calidad, tomando los mercados del producto a nivel nacional e internacional si fuera el caso este último.
4. Elaboración de los estados financieros de la bodega.
5. Cumplir con todas las gestiones de calidad de la bodega
6. Coordinar con el responsable de calidad los pedidos para el normal funcionamiento de trabajos del sistema de gestión de calidad.
7. Cumplir con todas la tareas que el gerente general que estime necesarias y estén relacionadas con los objetivos de la empresa.

Jefe de Producción Enológica:

1. Revisar la estandarización y adecuación de protocolos de elaboración de las diferentes tipologías de vino actualmente producidos y de aquellos que se harán en un futuro.
2. Gestionar los pedidos de equipos y materiales para el normal desenvolvimiento de las tareas a realizarse en bodega.
3. Controlar la elaboración del vino a través de un control riguroso en fermentación y todas las etapas de producción.
4. Gestionar ante la gerencia el equipamiento de la bodega de acuerdo a las necesidades.

5. Cumplir con todas la tareas que el gerente general que estime necesarias y estén relacionadas con los objetivos de la empresa.

Jefe de producción vitícola:

1. Revisar la estandarización y adecuación de protocolos de elaboración de las diferentes variedades de vid cumpliendo con las normas de buenas prácticas agrícolas.
2. Gestionar los pedidos de equipos y materiales para el normal desenvolvimiento de las tareas a realizarse en campo.
3. Controlar la producción de diferentes variedades de uva a través de un control riguroso en la producción de nuestra materia prima de alta calidad.
4. Gestionar ante la gerencia el equipamiento para el normal desenvolvimiento del trabajo en campo de acuerdo a las necesidades del viñedo.
5. Cumplir con todas la tareas que el gerente general que estime necesarias y estén relacionadas con los objetivos de la empresa.

Operario especializado de Bodega:

1. Dar instrucciones a los operarios eventuales para que realice la limpieza de los tanques y equipos de manera adecuada, y de esta manera garantizar la producción inocua de los vinos en bodega.
2. Cumplir a cabalidad todas las normas de BPMs
3. Mantener al día los manuales de los equipos utilizados en bodega.
4. Cumplir con todas las normas de calidad propuestas por la política de la empresa.
5. Coordinar con el jefe de producción enológica toda la producción de los vinos.
6. Coordinar con el jefe de producción enológica todos los pedidos de materiales e insumos para el normal funcionamiento de la bodega.
7. Realizar un trabajo en forma coordinada con el jefe de producción enológica y los operarios eventuales.
8. Cumplir con todas la tareas que el gerente general que estime necesarias y estén relacionadas con los objetivos de la empresa.

Operarios Eventuales:

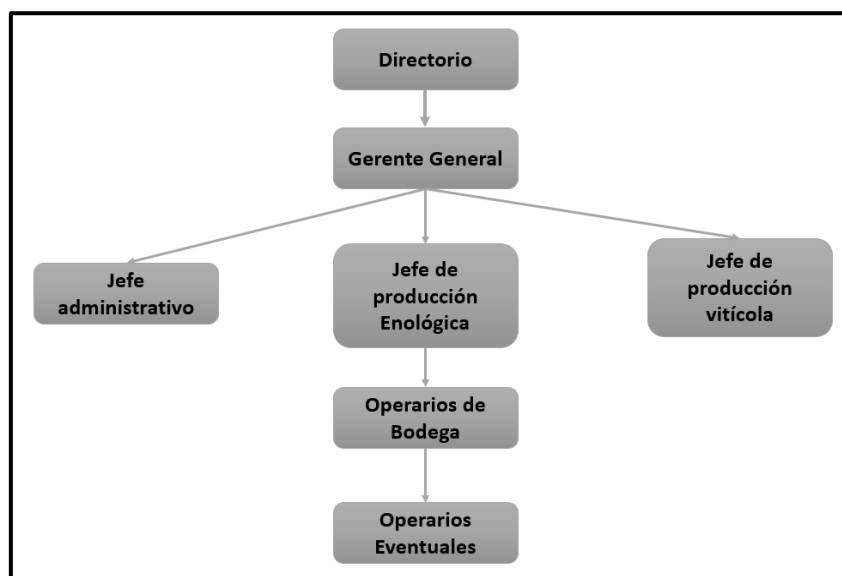
1. Cumplir a cabalidad las normas de BPMs

2. Mantener al día todos los registros de limpieza y producción.
3. Coordinar con el operario especializado de bodega las labores asignadas por el jefe de producción enológica de la bodega.
4. Realizar el trabajo en coordinación con todo el personal que trabaja en la bodega.
5. Cumplir con todas las tareas que el gerente general que estime necesarias y estén relacionadas con los objetivos de la empresa.

5.2. Organigrama de negocio.

El organigrama de negocio o de la empresa, como más se conoce en el mundo empresarial, se detalla a continuación. En el gráfico N.8, donde se detalla a cabeza de la organización por encima de todos tenemos al directorio que lo conforman los dueños de la empresa, también denominados stakeholders o inversionistas principales. A continuación tenemos al Gerente General; por debajo del Gerente general tenemos en un mismo nivel a 3 dependencias muy importantes y únicas con las que coordina principalmente el gerente para organizar todas las actividades que deben realizarse en la bodega como son, el jefe administrativo, jefe de producción enológica y el jefe de producción vitícola. Además, la única dependencia que tiene sub dependencias es el área operaria porque aquí tenemos dos niveles la dependencia de operarios de bodega y operarios eventuales de bodega. Como se ve en el gráfico la empresa casa vitivinícola palacios cuenta con un organigrama muy simple que deberá trabajar muy duro para lograr los objetivos trazados por la empresa y gerencia.

Gráfico 12: Organigrama empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC



Fuente Elaboración propia

5.3. Estructura de personal y Política salarial.

La estructura del personal en la empresa, es de implantar la idea del trabajo en equipo donde si bien es cierto existen las dependencias en cada área, pero al final lo más importante es que el trabajo se realice bien en conjunto porque estas decisiones tendrá un efecto en todas las áreas, teniendo como objetivo final ofrecer al público un producto de calidad en todos los aspectos (Llosa, 2017).

La estructura del personal en base a equipos, se traduce como el uso de varios empleados de diferentes dependencias para crear un equipo temporal con la finalidad de alcanzar una meta o dar solución a un problema que pudiera existir dentro de la organización. Los integrantes del equipo colaboran juntos para resolver el problema dando una solución que sirva para todos las dependencias de la empresa. Finalmente cuando se llega a una resolución, el equipo se disuelve y cada integrante retorna a su dependencia específica (Ortega, 2014).

Las ventajas de usar este modelo basado en equipos permiten a las diferentes dependencias comunicarse libremente. Con la finalidad de trabajar en conjunto hacia un objetivo en común. La cantidad de tiempo que nos toma decidir es menor que cuando se trabaja sin pensar como equipo. Los trabajadores sienten que tienen espacio para dar sus opiniones por lo que están más motivados a cumplir con sus obligaciones (Alvarez, 2011).

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que orientan a la empresa en cómo debe de pagar a sus empleados, de esta manera, todas las normas presentes y las que se aplicaran en el futuro deben regirse por estos principios. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se afina al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.

Una política salarial es una idea de trabajo que se instaura en la empresa y proporciona un marco referencial común basándose en la determinación todos los salarios de una empresa.

Para el caso de Casa vitivinícola Palacios SAC, se trabajara poniendo en conjunto las siguientes 3 políticas salariales:

1.- Políticas coherentes: se piensa en remunerar al personal de igual manera, porque el fin global de los trabajadores es el desarrollo integro de la empresa. El centro es la empresa y todos colaboran con un mismo objetivo y para una única organización.

2.-Políticas persistentes: significa pensar en una política salarial constante, en la cual no se contemplan cambios salvo en el caso de que las circunstancias económicas o del mercado laboral nos fuercen a realizar variaciones.

3.-Políticas equitativas: los salarios han de distribuirse en relación a las categorías y a los méritos de cada empleado. Para que la distribución sea equitativa, necesariamente ha de ser justa.

Finalmente una justa estructura retributiva debe respaldar o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa, también debe adaptarse al modo de trabajo propios de la empresa y su entorno interno.

5.4. Estructura de los puestos de trabajo

La Estructura de puestos parte del principio que todo aquel conjunto de personas que tiene un objetivo en común, deben tener el conocimiento de que es lo que hay que hacer e identificar a las personas más competentes para realizar cada una de esas tareas (IÑIGO, 2010).

Para realizar un buen trabajo la empresa deberá contratar a los siguientes dependientes:

- Un Gerente General: Actividad principal en la empresa, ver todo el funcionamiento de la empresa.
- Un Jefe administrativo: administrador con capacidad de poder distribuir todas las fuentes de ingreso y controlar los egresos de la empresa.
- Un jefe de producción enológica: Enólogo a tiempo completo que dirija toda la cantidad de trabajo que ocurra en la bodega.
- Un jefe de producción vitícola: Responsable de ver toda la producción de materia prima producida en los viñedos de la empresa.

- Dos operarios Especializados de bodega: que se encargaran durante todo el año de los equipos y de cualquier actividad complementaria que se deba realizar, aunque la industria no tenga actividad.

De dos operarios eventuales: La máxima actividad en la bodega se produce en los periodos de vendimia-elaboración y embotellado época donde se deberá contratar a este tipo de personal.

A continuación se detallara que Perfil deberá tener cada postulante que piensa en trabajar para nuestra empresa.

5.5. Costes de personal

En la tabla N.5, se ve reflejado, los costos de todo el personal que trabajara en la empresa, teniendo en cuenta el costo unitario por cada puesto de trabajo, el coste mensual y total anual de todos los trabajadores de la empresa, considerando también la sumatoria del coste mensual y anual de todos nuestros trabajadores. Los datos importantes a considerar son el sueldo promedio asciende a 1550.00 soles. Además, tenemos una sumatoria del total mensual de 11,000.00 soles, dinero que debemos tener en caja todos los meses para pagar a nuestros trabajadores. Finalmente la sumatoria del coste total anual de todos los trabajadores de la empresa alcanza la suma de 133,200.00 soles anuales para la mantención de todos nuestros trabajadores.

Tabla 5: Costos del personal mensual y anual

| Nombre del puesto | N. de plazas | Costo unitario | Total mensual | Total anual |
|-----------------------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Gerente General | 1.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 36,000.00 |
| Jefe administrativo | 1.00 | 1,500.00 | 1,500.00 | 18,000.00 |
| jefe producción enológica | 1.00 | 1,500.00 | 1,500.00 | 18,000.00 |
| jefe de producción vitícola | 1.00 | 1,500.00 | 1,500.00 | 18,000.00 |
| Operario especializado | 2.00 | 900.00 | 1,800.00 | 21,600.00 |
| Operario eventual | 2.00 | 900.00 | 1,800.00 | 21,600.00 |
| | | \bar{x} : 1,550.00 | Σ : 11,100.00 | Σ : 133,200.00 |

Fuente: Elaboración Propia

5.6. Plan de externalización de funciones

Hoy en día son cada vez más las empresas que deciden por la externalización de Recursos Humanos es decir contratar a empresas que nos den el personal para poder trabajar, porque usualmente ocasiona la reducción de los costes y aumenta la eficiencia del trabajo.

El *outsourcing*, o externalización, enfatiza la realización por parte de una empresa de las tareas que corresponden a otra compañía u organización. Podríamos decir entonces, que se refiere a un proceso de subcontratación por el que se encarga la gestión de algunos servicios a una empresa ajena (Viña Concha y Toro, 2014).

En este caso, la empresa piensa desarrollar un plan de externalización donde se considera como única actividad *outsourcing* al transporte. Todo movimiento de suministros ya sea de insumos y materiales para el embotellado, además de la entrega de toda nuestra mercadería se piensa en subcontratar alguna empresa de transporte que nos preste este servicio, para ello se designara un grupo de trabajo en equipo que decida finalmente con que empresa trabajar. Se conoce por experiencia que la empresa MARVISUR trabaja muy bien en este rubro pues cuenta con una logística de última generación con precios muy competitivos en el mercado. Por esa razón se considerara como primera opción.

A continuación enumerare los principales beneficios que se piensa obtener terciarizando este servicio:

1. **Reducción de gastos:** Se proyecta un ahorro con la externalización de este servicio, teniendo como meta el ahorro del 15% en transporte. Con este modo de trabajo se adquiere mayor adaptación al mercado.
2. **Mayor productividad:** Se piensa que Marvisur al ser una empresa con muchos años en el mercado y la fama con la que cuenta pueda hacer un trabajo más eficiente y productivo.
3. **Mejora de la calidad del servicio:** Si la empresa terciarizada hace bien su trabajo puede en algunos casos ayudar a subir la calidad de nuestro modo de transporte haciendo percibir la calidad en todos los niveles no solo en el producto sino también en el transporte.

4. **Competitividad empresarial:** al tratarse de personas altamente cualificadas y capacitadas para este puesto de trabajo, la empresa juega con la ventaja de proporcionar un servicio de calidad, productivo y eficaz en la realización de las tareas de dicho departamento. Con ello, la motivación de los trabajadores se incrementa y la empresa se beneficia a corto, mediano y largo plazo.

Para que este sistema de trabajo es muy importante determinar con anticipación los objetivos del *outsourcing* y contratar una empresa a la altura, con capacidad para desempeñar un buen trabajo. Debemos tomar siempre y no dejando de lado la contabilidad de los costos porque hoy puede ser rentable pero mañana no podremos saberlo (Viña Concha y Toro, 2014).

Consideraciones a tomar en cuenta en la tercerización del servicio de transporte:

- **Análisis de factibilidad:** considerar muy bien la viabilidad financiera del proyecto.
- **Rentabilidad de la inversión en el futuro:** analizar el beneficio económico para la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- **Análisis de riesgos:** considerar los posibles riesgos que puede suponer la externalización de este servicio.

5.7. Plan de contratación.

En el plan de contratación propuesto para la empresa se detallara a continuación, cuadro n. 6. Se explica el nombre del puesto a contratar, el número de plazas disponibles y el plan de contratación, para el caso de gerente general se propone un contrato indefinido porque se tiene la idea de que la cabeza de la organización debe tener un trabajo sin límite de tiempo para que pueda realizar su trabajo con tranquilidad focalizado en hacer crecer nuestra empresa. Para los jefes de cada área como de administración, producción enológica y vitícola; se propone trabajar con un contrato anual y opción a renovación porque son cargos de confianza en la empresa que necesitan continuidad pero manteniendo siempre la actitud y responsabilidad en el cargo que ocupan. Para el caso de los operarios especializados en bodega el contrato es por 6 meses con opción a renovación porque se considera cargos donde el personal tiende rápidamente a cambiar de actitud tornándose difícil mantenerlos en sus puestos. Finalmente para los operarios eventuales, estos solo vienen a trabajar por

temporadas donde existe mayor esfuerzo y falta mano de obra por esta razón se proponen contratos de solo 3 meses.

Tabla 6: Plan de contratación Casa vitivinícola Palacios SAC

| Nombre del puesto | N. de plazas | Plan de contratación |
|-----------------------------|--------------|--|
| Gerente General | 1 | Contrato indefinido |
| Jefe administrativo | 1 | Contrato anual con opción a renovación |
| jefe producción enológica | 1 | Contrato anual con opción a renovación |
| jefe de producción vitícola | 1 | Contrato anual con opción a renovación |
| Operario especializado | 2 | Contrato por 6 meses con opción a renovación |
| Operario eventual | 2 | Contrato por 3 meses sin renovación |

Fuente: Elaboración Propia

6. PLAN FINANCIERO

Nuestro plan financiero está dividido en diferentes partes bien marcadas, en donde se detallan todos los pormenores necesarios para poder realizar un buen análisis y poder obtener unas conclusiones certeras que puedan ayudar a tomar la decisión de inversión. Para el siguiente análisis del plan financiero se tomó como tipo de moneda al *sol peruano* que para tener como referencia la tasa de cambio se mantiene en todo el año bordeando siempre los 4 soles por Euro.

6.1. Inversiones y Financiación.

En el siguiente cuadro N.1: se detalla el total de dinero necesario para poder llevar a cabo la actividad productiva. Destacando un total de inversión para el primer año de 334,680.00 soles, considerando cero en existencias iniciales, pero con 30,000.00 soles en tesorería, dando un total de dinero necesario para el inicio de la actividad de 364,680.00 soles. Además, se necesitara invertir 2,200.00 soles en mobiliario y equipos informáticos al tercer año porque este tipo de activo tiende a deteriorarse rápidamente y también provocado por el aumento proyectado de la inversión. Tenemos a cuenta considerar, el tiempo de vida útil de nuestros activos no corrientes con la finalidad de obtener el porcentaje de amortización.

Cuadro 1: Costo total de la inversión Casa Vitivinícola Palacios SAC

| INVERSIONES | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VIDA ÚTIL | (%) Amort |
|--------------------------------|-------------------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-----------|-----------|
| ACTIVO NO CORRIENTE (A) | | | | | | | | |
| Maquinaria y equipos | 178,550.00 | | | | | | 15 | 7% |
| Mobiliario | 1,450.00 | | | 1,000.00 | | | 5 | 20% |
| Equipos informáticos | 4,200.00 | | | 1,200.00 | | | 3 | 33% |
| Vehículos | 15,000.00 | | | | | | 8 | 13% |
| Otros | 135,480.00 | | | | | | | |
| TOTAL NO CORRIENTE | 334,680.00 | | | 2,200.00 | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE (B) | | | | | | | | |
| Existencias iniciales | | | | | | | | |
| Tesorería (Caja Bancos) | 30,000.00 | | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | 30,000.00 | | | | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN (A + B) | 364,680.00 | | | 2,200.00 | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Continuando con las inversiones, tenemos en el siguiente cuadro N.2, la presentación de los cálculos intermedios como la sumatoria del total activo no corriente hasta el 5to año de actividad, así también se considera la dotación de amortizaciones desde el 1er año, Finalmente tenemos los datos de la amortización acumulada.

Cuadro 2: Cálculos intermedios de la inversión y financiación

| CÁLCULOS INTERMEDIOS | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| Maquinaria y equipos | 178,550.00 | 178,550.00 | 178,550.00 | 178,550.00 | 178,550.00 | 178,550.00 | |
| Mobiliario | 1,450.00 | 1,450.00 | 1,450.00 | 2,450.00 | 2,450.00 | 2,450.00 | |
| Equipos informáticos | 4,200.00 | 4,200.00 | 4,200.00 | 5,400.00 | 5,400.00 | 5,400.00 | |
| Vehículos | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | |
| Otros | 135,480.00 | 135,480.00 | 135,480.00 | 135,480.00 | 135,480.00 | 135,480.00 | |
| TOTAL | 334,680.00 | 334,680.00 | 334,680.00 | 336,880.00 | 336,880.00 | 336,880.00 | |
| DOTACIÓN AMORTIZACIONES | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| Maquinaria y equipos | | 11,903.33 | 11,903.33 | 11,903.33 | 11,903.33 | 11,903.33 | |
| Mobiliario | | 290.00 | 290.00 | 490.00 | 490.00 | 490.00 | |
| Equipos informáticos | | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | |
| Vehículos | | 1,875.00 | 1,875.00 | 1,875.00 | 1,875.00 | 1,875.00 | |
| Otros | | | | | | | |
| TOTAL | | 15,468.33 | 15,468.33 | 16,068.33 | 16,068.33 | 16,068.33 | |
| AMORTIZACIÓN ACUMULADA | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| Maquinaria y equipos | | 11,903.33 | 23,806.67 | 35,710.00 | 47,613.33 | 59,516.67 | |
| Mobiliario | | 290.00 | 580.00 | 1,070.00 | 1,560.00 | 2,050.00 | |
| Equipos informáticos | | 1,400.00 | 2,800.00 | 4,600.00 | 6,400.00 | 8,200.00 | |
| Vehículos | | 1,875.00 | 3,750.00 | 5,625.00 | 7,500.00 | 9,375.00 | |
| Otros | | | | | | | |
| TOTAL | | 15,468.33 | 30,936.67 | 47,005.00 | 63,073.33 | 79,141.67 | |

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente paso en el análisis es la financiación, para tal caso se ha desarrollado el siguiente cuadro N.3, donde se decidió aportar la mitad de la inversión con recursos propios (182,340.00 soles), y la otra mitad con préstamo del banco (182,340.00 soles) a un 5% de tipo de interés y para un periodo de 10 años. Cabe resaltar que para el 3er año se proyecta una inversión más por un monto de 2,200.00 soles con una tasa de interés del 5% el cual será pagado en un periodo de dos años.

Cuadro 3: Financiación del proyecto casa vitivinícola Palacios SAC

| FINANCIACIÓN | | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------|-----------------|------------------|-------|-------|----------|-------|-------|
| RECURSOS PROPIOS | | 182,340.00 | | | | | |
| PRESTAMOS | | 182,340.00 | | | 2,200.00 | | |
| Condiciones | Tipo de interés | 5% | | | 5% | | |
| | Años | 10 | | | 2 | | |
| TOTAL FINANCIACIÓN | | 364,680.00 | | | 2,200.00 | | |
| COMPARACIÓN | INVERSIÓN | 364,680.00 | | | 2,200.00 | | |
| | FINANCIACIÓN | 364,680.00 | | | 2,200.00 | | |

Fuente: Elaboración propia

Como complemento a la información necesaria en la inversión y financiación, proponemos contemplar también los siguientes parámetros como: capital vivo, gastos financieros y devolución de préstamos para los primeros 5 años del proyecto. Presentados en el cuadro N.4.

Cuadro 4: Cálculos intermedios de la financiación

| CÁLCULOS INTERMEDIOS | | | | | | |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| CAPITAL VIVO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Préstamos año0 | 182,340.00 | 167,843.14 | 152,621.43 | 136,638.64 | 119,856.70 | 102,235.67 |
| Préstamos año1 | | | | | | |
| Préstamos año2 | | | | | | |
| Préstamos año3 | | | | 2,200.00 | 1,126.83 | |
| Préstamos año4 | | | | | | |
| Préstamos año5 | | | | | | |
| TOTAL Préstamos | 182,340.00 | 167,843.14 | 152,621.43 | 138,838.64 | 120,983.53 | 102,235.67 |
| GASTOS FINANCIEROS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Préstamos año0 | | 9,117.00 | 8,392.16 | 7,631.07 | 6,831.93 | 5,992.84 |
| Préstamos año1 | | | | | | |
| Préstamos año2 | | | | | | |
| Préstamos año3 | | | | | 110.00 | 56.34 |
| Préstamos año4 | | | | | | |
| TOTAL Préstamos | | 9,117.00 | 8,392.16 | 7,631.07 | 6,941.93 | 6,049.18 |
| DEVOLUCIÓN PRESTAMOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Préstamos año0 | | 14,496.86 | 15,221.71 | 15,982.79 | 16,781.93 | 17,621.03 |
| Préstamos año1 | | | | | | |
| Préstamos año2 | | | | | | |
| Préstamos año3 | | | | | 1,073.17 | 1,126.83 |
| Préstamos año4 | | | | | | |
| TOTAL Préstamos | | 14,496.86 | 15,221.71 | 15,982.79 | 17,855.10 | 18,747.86 |

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Ingresos y Gastos.

Para poder definir el buen trabajo de nuestra empresa debemos ver la cantidad de ingresos que esta genera, siendo esta mayor a los gastos provocados en la producción, nos podrían dar un indicio de que nuestro proyecto posiblemente sea viable. En tal caso se presentan los siguientes cuadros N.5: ventas e ingresos de la empresa, fijándose un periodo medio de cobro de 30 días y los costos de compras de suministros para la producción, con un periodo medio de pago de 60 días.

Cuadro 5: Ventas/ingresos y Compras/Suministros de Casa Vitivinícola Palacios SAC

| VENTAS / INGRESOS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| botellas de vino de 750 ml | unidades | 12,000.00 | 12,500.00 | 13,000.00 | 13,500.00 | 14,000.00 |
| | precio | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 |
| | ingresos | 480,000.00 | 500,000.00 | 520,000.00 | 540,000.00 | 560,000.00 |
| PRODUCTO / SERVICIO 2 | ingresos | | | | | |
| PRODUCTO / SERVICIO 3 | ingresos | | | | | |
| PRODUCTO / SERVICIO 4 | ingresos | | | | | |
| PRODUCTO / SERVICIO 5 | ingresos | | | | | |
| TOTAL INGRESOS | | 480,000.00 | 500,000.00 | 520,000.00 | 540,000.00 | 560,000.00 |
| Periodo medio de cobro (días) | | 30 | | | | |
| Crédito a clientes | | 39,452.05 | 41,095.89 | 42,739.73 | 44,383.56 | 46,027.40 |
| COMPRAS / SUMINISTROS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Insumos para embotellar | unidades | 12,000.00 | 12,500.00 | 13,000.00 | 13,500.00 | 14,000.00 |
| | precio | 5.05 | 5.05 | 5.05 | 5.05 | 5.05 |
| | costes | 60,600.00 | 63,125.00 | 65,650.00 | 68,175.00 | 70,700.00 |
| PRODUCTO 2 | costes | | | | | |
| PRODUCTO 3 | costes | | | | | |
| PRODUCTO 4 | costes | | | | | |
| PRODUCTO 5 | costes | | | | | |
| TOTAL COSTES | | 60,600.00 | 63,125.00 | 65,650.00 | 68,175.00 | 70,700.00 |
| Crédito de proveedores (días) | | 60 | | | | |
| Crédito de proveedores | | 9,961.64 | 10,376.71 | 10,791.78 | 11,206.85 | 11,621.92 |

Fuente: Elaboración Propia

Continuando con el análisis de los ingresos y gastos tenemos en el cuadro N.6 ; la presentación de la valoración de existencias y variación de existencias siendo para nuestro caso el valor de cero, porque consideramos que el ideal es no tener existencias en bodega que puedan restar en las ganancias o dinero disponible para gastos de la empresa.

Cuadro 6: Valoración y variación de las existencias

| VALORACIÓN DE EXISTENCIAS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| botellas listas para venta | unidades | | | | | |
| | precio | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 |
| | valor | | | | | |
| PRODUCTO 2 | valor | | | | | |
| PRODUCTO 3 | valor | | | | | |
| PRODUCTO 4 | valor | | | | | |
| PRODUCTO 5 | valor | | | | | |
| TOTAL EN EXISTENCIAS | | | | | | |

| VARIACIÓN DE EXISTENCIAS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| botellas listas para venta | | | | | | |
| PRODUCTO 2 | | | | | | |
| PRODUCTO 3 | | | | | | |
| PRODUCTO 4 | | | | | | |
| PRODUCTO 5 | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Además, debemos considerar como datos muy importantes los gastos del personal que trabajara en nuestra empresa. Cuadro N.7; donde observamos que el salario mensual asciende a 1,550.00 soles, con un incremento salarial anual del 5% por causas que la legislación prevé, teniendo un número de empleados de 6 por año a los cuales se les debe agregar los gastos por % de coste de seguridad social (5%). Sin embargo no se puede dejar de lado los gastos de alquiler por el terreno donde se ubicara la bodega los cuales alcanzan una suma de 2,500.00 soles mensual y con un % al alza anual del 2.5%. Tenemos también los gastos de suministros que debe pagar la bodega como son el agua, luz, limpieza y otros.

Cuadro 7: Gastos de personal, alquiler y otros gastos de la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC

| PERSONAL | DATOS | CALCULOS INTERMEDIOS | | | | |
|---------------------------------|----------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Salario medio mensual | 1,550.00 | 111,600.00 | 123,039.00 | 129,190.95 | 135,650.50 | 142,433.02 |
| Incremento salarial anual | 5.00% | | | | | |
| Nº de empleados año 1 | 6 | | | | | |
| Nº de empleados año 2 | 6 | | | | | |
| Nº de empleados año 3 | 6 | | | | | |
| Nº de empleados año 4 | 6 | | | | | |
| Nº de empleados año 5 | 6 | | | | | |
| % coste Seguridad Social | 5.00% | | | | | |
| Total gastos de personal | | 5,580.00 | 6,151.95 | 6,459.55 | 6,782.52 | 7,121.65 |
| | | 117,180.00 | 129,190.95 | 135,650.50 | 142,433.02 | 149,554.67 |
| ALQUILER | | | | | | |
| Alquiler mensual | 2,500.00 | 30,000.00 | 30,750.00 | 31,518.75 | 32,306.72 | 33,114.39 |
| Subida anual prevista en % | 2.50% | | | | | |
| OTROS GASTOS | | | | | | |
| Electricidad | 500.00 | 6,000.00 | 6,150.00 | 6,303.75 | 6,461.34 | 6,622.88 |
| Teléfono | 120.00 | 1,440.00 | 1,476.00 | 1,512.90 | 1,550.72 | 1,589.49 |
| Material de Oficina | 50.00 | 600.00 | 615.00 | 630.38 | 646.13 | 662.29 |
| Limpieza | 100.00 | 1,200.00 | 1,230.00 | 1,260.75 | 1,292.27 | 1,324.58 |
| Seguros | 120.00 | 1,440.00 | 1,476.00 | 1,512.90 | 1,550.72 | 1,589.49 |
| Otros | 100.00 | 1,200.00 | 1,230.00 | 1,260.75 | 1,292.27 | 1,324.58 |
| Subida media anual en % | 2.50% | | | | | |
| TOTAL OTROS GASTOS | | 11,880.00 | 12,177.00 | 12,481.43 | 12,793.46 | 13,113.30 |
| TOTAL GASTOS | | 159,060.00 | 172,117.95 | 179,650.67 | 187,533.20 | 195,782.36 |

Fuente: Elaboración propia

6.3. Resultados y Tesorería.

En este punto del análisis llegamos a la cuenta de resultados, obteniendo al final de cada periodo la cantidad disponible libre de impuestos y demás, que cada integrante del directorio se lleva a casa , es decir a sus cuentas como dividendos o reservas . Obteniéndose para nuestro quinto año de trabajo consecutivo una cuenta de resultados positiva llegándose a ganar en total 219,834.11 soles. Considerando un impuesto sobre beneficio del 19% y % de distribución de los beneficios del 10%.

Cuadro 8: Cuentas de Resultados previsto para la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC

| | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ¿Impuesto sobre beneficios? | 19.00% | | | | |
| ¿% distribución de beneficios? | 10.00% | | | | |
| CUENTA DE RESULTADOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ventas | 480,000.00 | 500,000.00 | 520,000.00 | 540,000.00 | 560,000.00 |
| Aprovisionamiento | 60,600.00 | 63,125.00 | 65,650.00 | 68,175.00 | 70,700.00 |
| Variación de existencias | | | | | |
| Margen | 419,400.00 | 436,875.00 | 454,350.00 | 471,825.00 | 489,300.00 |
| Gastos de personal | 117,180.00 | 129,190.95 | 135,650.50 | 142,433.02 | 149,554.67 |
| Alquileres | 30,000.00 | 30,750.00 | 31,518.75 | 32,306.72 | 33,114.39 |
| Otros gastos | 11,880.00 | 12,177.00 | 12,481.43 | 12,793.46 | 13,113.30 |
| EBITDA ? | 260,340.00 | 264,757.05 | 274,699.33 | 284,291.80 | 293,517.64 |
| Amortizaciones | 15,468.33 | 15,468.33 | 16,068.33 | 16,068.33 | 16,068.33 |
| EBIT ? | 244,871.67 | 249,288.72 | 258,630.99 | 268,223.46 | 277,449.31 |
| Gastos financieros | 9,117.00 | 8,392.16 | 7,631.07 | 6,941.93 | 6,049.18 |
| BAI ? | 235,754.67 | 240,896.56 | 250,999.92 | 261,281.53 | 271,400.13 |
| Impuesto sobre beneficios | 44,793.39 | 45,770.35 | 47,689.99 | 49,643.49 | 51,566.03 |
| Resultado | 190,961.28 | 195,126.21 | 203,309.94 | 211,638.04 | 219,834.11 |
| DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS | | | | | |
| DIVIDENDO | 19,096.13 | 19,512.62 | 20,330.99 | 21,163.80 | 21,983.41 |
| RESERVAS | 171,865.15 | 175,613.59 | 182,978.94 | 190,474.24 | 197,850.70 |

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis tenemos el siguiente cuadro N.9, donde analizamos la cantidad de dinero al cierre de cada año, obteniendo como saldo positivo acumulado de tesorería para el quinto año, una cantidad de 911,214.48 soles.

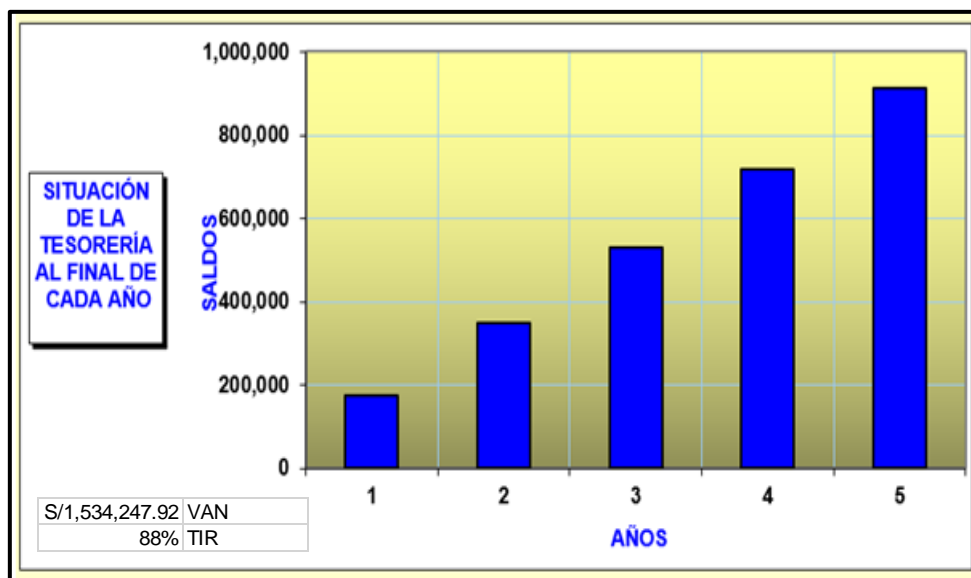
Cuadro 9: Tesorería al final de cada año

| TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Saldo inicial | 30,000.00 | 173,346.21 | 347,977.66 | 529,813.38 | 717,272.08 |
| + Beneficio | 190,961.28 | 195,126.21 | 203,309.94 | 211,638.04 | 219,834.11 |
| + Amortizaciones | 15,468.33 | 15,468.33 | 16,068.33 | 16,068.33 | 16,068.33 |
| + Prestamos obtenidos | | | 2,200.00 | | |
| + Ampliaciones de capital | | | | | |
| + Crédito de proveedores | 9,961.64 | 415.07 | 415.07 | 415.07 | 415.07 |
| - Crédito a clientes | 39,452.05 | 1,643.84 | 1,643.84 | 1,643.84 | 1,643.84 |
| - Dividendos | 19,096.13 | 19,512.62 | 20,330.99 | 21,163.80 | 21,983.41 |
| - Devoluciones de préstamos | 14,496.86 | 15,221.71 | 15,982.79 | 17,855.10 | 18,747.86 |
| - Inversiones | | | 2,200.00 | | |
| - Existencias | | | | | |
| Saldo final | 173,346.21 | 347,977.66 | 529,813.38 | 717,272.08 | 911,214.48 |

Fuente: Elaboración propia

En el grafico N.10; podemos observar una gráfica de barras en crecimiento de la situación de la tesorería al final de cada año, obteniendo para el quinto año la barra más alta donde casi se alcanza el millón de soles ganados por año. En esta misma grafica se ven dos indicadores de rentabilidad del proyecto el primero; nos referimos a una VAN de 1, 534,247.92 soles que al ser muy superior a la inversión total (364,680.00 soles) podemos dar nuestra primera conclusión diciendo que el proyecto es viable, a dicho dato lo apoya el análisis de la TIR con un 88%, esto da indicar que estamos de frente a un proyecto muy rentable económicamente hablando. Pudiendo concluir que nuestro proyecto es viable.

Cuadro 10: Situación de la tesorería al final de cada año



Fuente: Elaboración Propia

6.4. Balance y Análisis.

El balance general de una empresa es una de los principales documentos de gestión donde se analiza el crecimiento y funcionamiento de una empresa. A continuación damos a conocer nuestro balance previsional para la bodega. Teniendo en cuenta el quinto año de trabajo la empresa tiene un total acumulado en el activo de 1, 214,980.21 (inversión total) el cual debe coincidir con el total acumulado del pasivo (Financiación) como se ve en el cuadro N.11.

Cuadro 11: Balance Previsional de la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC

| BALANCE PREVISIONAL | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Inmovilizado | 334,680.00 | 334,680.00 | 334,680.00 | 336,880.00 | 336,880.00 | 336,880.00 |
| Amortizaciones | | 15,468.33 | 30,936.67 | 47,005.00 | 63,073.33 | 79,141.67 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 334,680.00 | 319,211.67 | 303,743.33 | 289,875.00 | 273,806.67 | 257,738.33 |
| Existencias | | | | | | |
| Clientes | | 39,452.05 | 41,095.89 | 42,739.73 | 44,383.56 | 46,027.40 |
| Tesorería | 30,000.00 | 173,346.21 | 347,977.66 | 529,813.38 | 717,272.08 | 911,214.48 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 30,000.00 | 212,798.26 | 389,073.55 | 572,553.10 | 761,655.64 | 957,241.88 |
| TOTAL ACTIVO | 364,680.00 | 532,009.93 | 692,816.88 | 862,428.10 | 1,035,462.31 | 1,214,980.21 |
| PASIVO | | | | | | |
| Recursos propios | 182,340.00 | 182,340.00 | 182,340.00 | 182,340.00 | 182,340.00 | 182,340.00 |
| Reservas | | 171,865.15 | 347,478.74 | 530,457.69 | 720,931.93 | 918,782.62 |
| Resultados negativos | | | | | | |
| Prestamos | 182,340.00 | 167,843.14 | 152,621.43 | 138,838.64 | 120,983.53 | 102,235.67 |
| TOTAL NO CORRIENTE | 364,680.00 | 522,048.29 | 682,440.17 | 851,636.32 | 1,024,255.46 | 1,203,358.30 |
| Proveedores | | | | | | |
| | | 9,961.64 | 10,376.71 | 10,791.78 | 11,206.85 | 11,621.92 |
| Tesorería negativa | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | | 9,961.64 | 10,376.71 | 10,791.78 | 11,206.85 | 11,621.92 |
| TOTAL PASIVO | 364,680.00 | 532,009.93 | 692,816.88 | 862,428.10 | 1,035,462.31 | 1,214,980.21 |

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente tenemos que considerar, los diferentes análisis que propone el estudio del plan financiero, como:

Análisis del balance: destacando el fondo de maniobra en cual es en todos los años superior a cero, esto quiere decir que siempre contamos con dinero disponible para afrontar nuestras deudas a corto plazo. Analizando en conjunto todas las variables del análisis del balance encontramos todos los ratios positivos.

Análisis del punto de equilibrio, toma en mayor consideración el Margen de ganancia el cual es superior a los costos fijos. Los costes fijos los cuales son menores al margen de venta. Por ultimo en este análisis tenemos el umbral de rentabilidad el cual debe ser siempre menor al de las ventas. Por último podemos decir que la empresa tiene estos ratios en positivo.

Análisis de rentabilidad: en este punto el ROE o rentabilidad económica en % nos ofrece un índice superior a cero para todos los primeros 5 años de trabajo.

Cuadro 12: Análisis de la inversión en la empresa Casa Vitivinícola Palacios SAC

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| ANÁLISIS DEL BALANCE | | | | | | | |
| Fondo de maniobra ? | 30,000.00 | 202,836.62 | 378,696.84 | 561,761.32 | 750,448.79 | 945,619.96 | >0.00 |
| Tesorería ? | 30,000.00 | 173,346.21 | 347,977.66 | 529,813.38 | 717,272.08 | 911,214.48 | >0.00 |
| Ratio de Tesorería ? | | 21.36 | 37.49 | 53.05 | 67.96 | 82.37 | >0.50 |
| Ratio de Liquidez ? | | 21.36 | 37.49 | 53.05 | 67.96 | 82.37 | >1.50 |
| Ratio de Endeudamiento ? | 0.50 | 0.33 | 0.24 | 0.17 | 0.13 | 0.09 | <0.60 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | | |
| Ventas (V) ? | | 480,000.00 | 500,000.00 | 520,000.00 | 540,000.00 | 560,000.00 | |
| Coste variables (C) ? | | 60,600.00 | 63,125.00 | 65,650.00 | 68,175.00 | 70,700.00 | |
| Margen (M) ? | | 419,400.00 | 436,875.00 | 454,350.00 | 471,825.00 | 489,300.00 | >CF |
| % Margen s/ventas ? | | 87% | 87% | 87% | 87% | 87% | |
| Costes fijos (CF) ? | | 159,060.00 | 172,117.95 | 179,650.67 | 187,533.20 | 195,782.36 | <M |
| Umbral Rentabilidad ? | | 182,042.92 | 196,987.64 | 205,608.78 | 214,630.27 | 224,071.37 | <V |
| RENTABILIDAD | | | | | | | |
| Económica | | | | | | | |
| Rotación ? | | 0.90 | 0.72 | 0.60 | 0.52 | 0.46 | >0 |
| Margen ? | | 0.51 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | >0 |
| Financiera | | | | | | | |
| Apalancamiento ? | | 1.45 | 1.26 | 1.17 | 1.12 | 1.08 | >=1 |
| Efecto fiscal ? | | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | |
| ROE ? | | 0.54 | 0.37 | 0.29 | 0.23 | 0.20 | >0 |
| ROE en % | | 53.91% | 36.83% | 28.52% | 23.43% | 19.96% | >0 |

Fuente: Elaboración Propia

7. CONCLUSIONES

- Realizando el análisis minucioso en cada punto de este estudio se demuestra que para el desarrollo del negocio, gracias a que se cuenta con una información valiosa se llega a la conclusión que este proyecto tiene una viabilidad económica financiera realmente positiva, considerando que la inversión inicial es elevada para este tipo de empresas (364,680.00 soles) y que el inversionista deberá financiar solo la mitad de la inversión, se concluye que este proyecto empresarial dará muy buenas ganancias y vale la pena invertir en él.
- Hoy en día, el e-commerce es una realidad en el mundo y gracias a nuestro estudio concluimos que es una oportunidad para el desarrollo y crecimiento de negocios innovadores como el propuesto por Casa Vitivinícola Palacios SAC. La apuesta por la creación de una enoteca virtual en nuestra página web demuestra que podemos llegar al consumidor final directamente. Esperamos crear en futuro un océano azul en la web, debido a la calidad y genuinidad de nuestros productos.

- Se considera este plan de negocio como una oportunidad de entrar en un mercado con un alto valor agregado, a través del uso de herramientas tecnológicas a todo nivel desde la cosecha, elaboración y comercialización del vino, permitiendo no solo nuestro crecimiento empresarial, si no también toda la sociedad cercana a la empresa.

Limitaciones, principales amenazas y alternativas.

Limitaciones

- Alta inversión inicial lo cual requiere de una financiación considerable de dinero por los bancos.
- Todavía en el Perú no se ha instaurado la confianza en la adopción tecnológica, realizando comprar netamente por internet (*E-commerce*), se tiene una desconfianza a los canales digitales de comercio para vender productos y servicios.
- Existe un Bajo nivel de consumo en bienes de lujo como se podrá considerar al vino.

Principales amenazas

- Ingreso de competidores especializados internacionales con alto poder de negociación e infraestructura consolidada en el mercado.
- Apertura, con los tratados de libre comercio se favorece el ingreso de vinos importados a Perú. Siendo en un futuro posible competidores de nuestra marca nacional.
- Reducción del consumo per cápita por el consumidor peruano pueda bajar del 1.5 Lt. a 1 Lt., comparando este resultado con el consumo per cápita de Europa están bordeando los 60 Lt. existe una gran brecha.

Alternativas

- Diversificación de portafolio creación de nuevos productos enológicos como el caso de brandis o producción de destilado de uva.
- Lograr mayores ingresos proponiendo la idea de desarrollar no solo la producción enológica sino también trabajar con una visión enoturística con éxito, con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos.

- Alianzas estratégicas con diferentes puntos de consumo por mayor, teniendo en consideración restaurantes 5 tenedores, hoteles importantes y bares de renombre.

Plan de contingencia

Teniendo en cuenta el alto riesgo al que se debe afrontar en todo nivel cuando incurrimos en la creación de una nueva empresa, se analizan una serie de componentes que pueden representar acciones necesarias para construir un plan de contingencia:

- Si se tiene poco crecimiento de ventas: ante la situación de nivel de ventas bajo, de manera que no se logren cubrir los pagos de financiación de la empresa, se tiene planeada la diversificación del portafolio a través de la oferta directa de nuevos productos.
- Ante la aparición de nuevos competidores: la importación de vinos de todo el mundo principalmente europeos nos obligan a plantear una estrategia de marketing dirigida a la creación constante de mayor valor posible, de esta manera debemos encontrar nuevos nichos de mercado o se fortalezcan los ya establecidos.
- Ante la falta de liquidez: si nos faltase dinero para afrontar los gastos de la empresa, teniendo en cuenta la alta carga salarial se podría optar en reducir los sueldos de los directores, jefes de cada área tratar de que los puestos de trabajo fijos, puedan organizarse para cumplir con todas nuestras responsabilidades.

8. Referencias bibliográficas.

- Álvarez, G. S. (2011). PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE VIÑEDOS. Cuyo- Argentina: Sin editorial.
- ASOCIACION DE EXPORTADORES ADEX. (15 de Agosto de 2019). *Página oficial de ADEX*. Obtenido de www.directorioadex.com
- GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,. (2018). Plan de Desarrollo Regional Concertado TACNA hacia el 2021. *Revista regional de TACNA*, 90-95.
- HUSNAYO, G. E. (2012). *Tesis: “ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA ELABORACIÓN DEL VINO EN TACNA”*. Tacna: Sin editorial.
- IÑIGO, B. H. (2010). *Tesis: PROYECTO DE BODEGA DE ELABORACION DE VINOS TINTOS Y ROSADOS BAJO LA D.O.N. EN SOLCHAGA (OLORIZ)*. Navarra - España: sin Editorial.
- Llosa, P. J. (2017). *“LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA BODEGA SANTA ELENA DEL DISTRITO DE POCOLLAY”*. TACNA-PERU: S/E.
- Muga, P. I. (2014). *Creacion de una bodega de vinos blancos y tintos premium en D.O. Ca-Rioja*. La Rioja - España: sin editorial.

- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima . (2012). *El mercado de vino en Perú* . Lima-Peru: Sin editorial.
- OIV. (10 de SETIEMBRE de 2019). *OIV organizacion-internacional-de-la-viña-y-el-vino*. Obtenido de El mercado del vino: Tendencias y evolucion.:
<http://www.oiv.int/es/organizacion-internacional-de-la-viña-y-el-vino>
- Ortega, A. E. (2014). *Proyecto de bodega para la elaboración de vino de calidad envasado en "Bag in Box", Toro (Zamora)*. Valladolid: Sin editorial.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy* . New York: Free Press.
- PRODUCE. (16 de AGOSTO de 2018). *Portal oficial de PRODUCE*. Obtenido de www.produce.gob.pe
- PROINVERSION . (16 de AGOSTO de 2018). *Pagina oficial de PROINVERSION*. Obtenido de [WWW.proinversion.gob.pe](http://www.proinversion.gob.pe)
- SARAVIDA, J. L. (2017). *Tesis: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COSTOS DE LA CALIDAD PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA VITIVINÍCOLA"* . Lima - Perú: sin editorial.
- SUNAT. (18 de SETIEMBRE de 2019). *Sitio Oficial de la SUNAT - PERÚ*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/>
- Valluerca, M. R. (2015). *Proyecto de una bodega para la elaboración de vino blanco acogido a la Denominación de Origen Rueda, en Medina del Campo, Valladolid*. Valladolid-España: SIN EDITORIAL.
- Viña Concha y Toro. (2014). *REPORTE DE SUSTENTABILIDAD AÑO 2014*. SANTIAGO DE CHILE: PROPIA.

9. Anexos.

Anexo 1: Costos de maquinaria o equipos

| Actividad | Maquinaria o equipo | Clase | precio |
|----------------------------|---|------------|---------------------|
| Recepcion de materia prima | balanza | equipo | S/300.00 |
| Recepcion de materia prima | refractometro manual | equipo | S/250.00 |
| Descarga de la vendimia | tolva de recepcion | maquinaria | S/10,000.00 |
| Despalillado/ estrujado | Despalilladora estrujadora | maquinaria | S/12,000.00 |
| Despalillado/ estrujado | extractor del raspon | maquinaria | S/3,000.00 |
| transporte de vendimia | Bomba para el mosto | maquinaria | S/1,500.00 |
| transporte de vendimia | conductores del mosto | maquinaria | S/5,000.00 |
| Sulfitado | Sulfitómetro | equipo | S/2,000.00 |
| Prensado | Prensa neumatica de membrana | maquinaria | S/7,000.00 |
| Prensado | sinfin evacuador de orujos | maquinaria | S/5,000.00 |
| Prensado | contenedores | equipo | S/400.00 |
| Desfangado | deposito de 1000 lt de capacidad | equipo | S/1,200.00 |
| Desfangado | bomba de trasiego | maquinaria | S/1,500.00 |
| vinificacion | depositos para la fermentacion, tanques de 3000 lt, 1000 lt y de 500 lt de cap. | equipo | S/30,000.00 |
| vinificacion | depositos de pie de cuba 2 de 200 litros | equipo | S/800.00 |
| vinificacion | depositos para el desfangado. | equipo | S/200.00 |
| trasciegos | bomba enologica | maquinaria | S/1,500.00 |
| clarificacion y filtracion | filtro de discos horizontales | maquinaria | S/10,000.00 |
| estabilizacion por frio | deposito de 3000 litros de capacidad para almacenar el vino tratado | equipo | S/5,000.00 |
| estabilizacion por frio | intercambiador tubular | maquinaria | S/12,000.00 |
| estabilizacion por frio | Equipo de frio | maquinaria | S/10,000.00 |
| embotellado | filtro de membranas | maquinaria | S/15,000.00 |
| embotellado | tribloc de enjuagado, llenado y taponado | maquinaria | S/10,000.00 |
| embotellado | capsuladora | maquinaria | S/2,000.00 |
| embotellado | etiquetadora autoadhesiva | maquinaria | S/20,000.00 |
| embotellado | mesa de encajado | equipo | S/400.00 |
| Material auxiliar | equipo de lavado de alta presion | maquinaria | S/2,000.00 |
| Material auxiliar | lavadora de barricas | maquinaria | S/2,000.00 |
| Material auxiliar | equipo de llenado de barricas | maquinaria | S/2,000.00 |
| Material auxiliar | carretilla electrica | maquinaria | S/2,500.00 |
| Material auxiliar | conducciones | equipo | S/1,000.00 |
| Material auxiliar | pasarelas y escaleras metalicas. | equipo | S/3,000.00 |
| | | | S/178,550.00 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 : Otros gastos necesarios a considerar en la producción de vino en la bodega Casa Vitivinícola Palacios SAC

| Otros | ITEM | unid. | cantidad | Precio uni | Precio total |
|-------------------------|--|-------|-------------|------------|---------------------|
| uva | diferentes variedades para hacer vino | kg. | S/30,000.00 | S/2.00 | S/60,000.00 |
| aditivos y conservantes | anhidrido sulfuroso | kg. | S/10.00 | S/15.00 | S/150.00 |
| aditivos y conservantes | levadura seleccionada | kg. | S/5.00 | S/150.00 | S/750.00 |
| aditivos y conservantes | bentonita | kg. | S/25.00 | S/16.00 | S/400.00 |
| aditivos y conservantes | caseina | kg. | S/10.00 | S/35.00 | S/350.00 |
| aditivos y conservantes | tierra diatomeas | kg. | S/25.00 | S/25.00 | S/625.00 |
| aditivos y conservantes | cartuchos amicrobicos | unid. | S/2.00 | S/500.00 | S/1,000.00 |
| aditivos y conservantes | botellas de nitrogeno | unid. | S/4.00 | S/150.00 | S/600.00 |
| aditivos y conservantes | agentes de limpieza y desinfeccion | Lt. | S/10.00 | S/3.00 | S/30.00 |
| aditivos y conservantes | goma proteica | Lt. | S/5.00 | S/35.00 | S/175.00 |
| Envases y accesorios | barricas de roble frances de 225 litros de capacidad | unid. | S/8.00 | S/1,200.00 | S/9,600.00 |
| Envases y accesorios | durmientes apilables para barricas, uno por cada 2 barricas | unid. | S/4.00 | S/200.00 | S/800.00 |
| Envases y accesorios | botellas de cristal, tipo "bordolesa" de 750 ml. de capacidad. | unid. | S/12,000.00 | S/3.00 | S/36,000.00 |
| Envases y accesorios | etiquetas, contraetiquetas y capsulas. | unid. | S/12,000.00 | S/1.50 | S/18,000.00 |
| Envases y accesorios | cajas de carton, capacidad 12 botellas. | unid. | S/1,000.00 | S/5.00 | S/5,000.00 |
| Envases y accesorios | cajas de plastico de vendimia de 25 kg de capacidad. | unid. | S/200.00 | S/10.00 | S/2,000.00 |
| | | | | | S/135,480.00 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Costo del mobiliario, equipos de información y vehículos

| Mobiliario | Cantidad | precio uni | Precio tot. |
|----------------------|----------|------------|--------------------|
| Mesa de trabajo | 2 | 150 | S/300.00 |
| sillas de plastico | 6 | 50 | S/300.00 |
| estante | 3 | 200 | S/600.00 |
| mueble para pc | 1 | 250 | S/250.00 |
| | | Total | S/1,450.00 |
| Equipos informaticos | Cantidad | precio uni | Precio tot. |
| Celulares | 3 | 400 | S/1,200.00 |
| Computadoras | 2 | 1500 | S/3,000.00 |
| | | Total | S/4,200.00 |
| Vehiculos | Cantidad | Precio uni | Precios to |
| Minivan cerrada | 1 | 15000 | S/15,000.00 |
| | | Total | S/15,000.00 |

Fuente: Elaboración propia