



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO: PREPARANDO EL LANZAMIENTO COMERCIAL DE PISQÚA

Oscar Chumacero-La Torre, Juan
Senmache-López

Piura, septiembre de 2018

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS

**Trabajo de investigación para optar el Grado de Máster en
Dirección de Empresas**

PLAN DE NEGOCIO: PREPARANDO EL LANZAMIENTO COMERCIAL DE PISQUÍA

**Oscar Enrique Chumacero La Torre
Juan Pablo Senmache López**

Asesor: MBA Juan Humberto López García

Piura, setiembre 2018

A nuestros padres

Prólogo

El pisco es uno de los orgullos gastronómicos del Perú, el sabor y aroma de nuestra bebida bandera expresa la diversidad cultural, tradición e historia del país. Es un aguardiente obtenido por destilación de “uvas pisqueras” seleccionadas, que son cultivadas en ciertas regiones de la costa de Perú. Para la elaboración del pisco puro, se emplea uvas no aromáticas de una única variedad, por lo general se utiliza uva quebranta.

En enero de 1991, el D.S. N°001-91-ICT/IND reconoce oficialmente al pisco como denominación de origen peruano para los productos obtenidos por la destilación de uvas frescas fermentadas, que se cultivan en los departamentos costeros de Ica, Lima, Arequipa y Tacna, principalmente. Esta denominación de origen otorgada por Indecopi, garantiza al consumidor que el pisco que está adquiriendo tiene una calidad certificada.

En el presente plan de negocio, se plantea entregar al consumidor norteño una opción de alta calidad de pisco peruano artesanal, compitiendo con otras marcas que brindan el mismo producto pero con características inferiores y a mayor precio. La propuesta consiste en ofrecerlo como acompañante de reuniones familiares y sociales, cuidando el consumo responsable frente a la sociedad y al medio ambiente.

Resumen

En el Perú nos jactamos de tener el mejor pisco del mundo, y razones no nos faltan, tenemos innumerables distinciones internacionales que así lo aseguran. Adicional a eso, nuestro país es uno de los principales exportadores de este licor, pero con respecto al consumo interno, somos los últimos en el mundo.

Hoy en día, en el norte del país se comercializa por diversos canales una gran variedad de marcas de pisco, pero no son necesariamente de la mejor calidad ni de procedencia artesanal, además, existe una corta gama de presentaciones o categorías. En el presente trabajo se busca ampliar las opciones para el consumidor, en cuanto a momentos y productos.

La motivación por empezar este proyecto nace de la necesidad de dar a conocer lo nuestro, incentivar el consumo interno de nuestro trago bandera, llevarlo a las zonas donde menos se conoce y consume. La idea de negocio reside en lanzar al mercado una marca comercializadora de pisco Quebranta procedente de Ica y también distribuir macerados de maracuyá, canela y menta, productos elaborados a base de este pisco. El reto consiste en consolidar la marca, formalizarla y lanzarla por distintos canales.

Gran parte del éxito de la empresa recae en realizar un minucioso análisis del sector, presentar un plan comercial con una buena estrategia de marketing y una sólida distribución de canales. Con este proyecto, se estima una inversión inicial no mayor a S/ 120,000 soles que serán aportados por cinco socios. El VAN del proyecto es poco más de S/ 780 mil soles durante los 5 primeros años de operación, con una TIR del 127%.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 Descripción de la empresa	3
1.1 Descripción	3
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión	4
1.4 Cultura y valores.....	4
1.5 Responsabilidad social	4
1.6 Modelo de negocio y valor agregado	6
Capítulo 2 Análisis del sector	11
2.1 Entorno mundial peruano	11
2.2 Dimensionamiento del mercado en Piura	12
2.3 El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	14
2.3.1 F1: Poder de negociación de los clientes.....	14
2.3.2 F2: Poder de negociación de los proveedores	15
2.3.3 F3: Amenaza de nuevos competidores	15
2.3.4 F4: Amenaza de productos sustitutos	15
2.3.5 F5: Rivalidad entre los competidores	16
Capítulo 3 Plan comercial.....	17
3.1 Mercado potencial: Segmentación.....	17
3.2 Productos: Pisco Quebranta y familia de macerados.....	19
3.3 Estrategia comercial: Posicionamiento y ventaja competitiva	20
3.4 Arquitectura de canales	21
3.5 Política de precios.....	24
3.6 Plan de ventas mensual: Año 1	25

3.7 Estrategia de publicidad, promoción y relacionamiento	25
Capítulo 4 Organización y equipo.....	29
4.1 Organigrama	29
4.2 Funciones.....	30
4.3 Objetivos de Recursos Humanos	33
Capítulo 5 Plan de operaciones	35
5.1 Procesos generales.....	35
5.1.1 Proceso de compras	37
5.1.2 Proceso de maceración	38
5.1.3 Proceso de lavado y curado de botellas	38
5.1.4 Proceso de embotellado, encapsulado y etiquetado	39
5.1.5 Proceso de ventas	39
5.1.6 Proceso de despacho y delivery.....	40
5.2 Indicadores de control	40
Capítulo 6 Costos y plan financiero	43
6.1 Estructura de costos	43
6.2 Estado de resultados: Proyecciones	44
6.3 Punto de equilibrio	44
6.4 VAN Y TIR	45
Conclusiones.....	47
Referencias bibliográficas.....	49
Anexos.....	51

Índice de tablas

Tabla 1. Estructura de costos generales	9
Tabla 2. Venta de pisco en el mercado interno 2011 -2015.....	12
Tabla 3. Forecast consumo de bebidas espirituosas en el Perú (miles de litros).....	13
Tabla 4. Mercado potencial de Písqúa.....	13
Tabla 5. Precio en soles de bebidas alcohólicas por destilación (750 ml)	18
Tabla 6. Clasificación de canales	22
Tabla 7. Arquitectura de canales de socio distribuidor	23
Tabla 8. Tabla de precios Písqúa 500 ml.....	24
Tabla 9. Plan de Ventas mensual – Año 1	25
Tabla 10. Funciones y costo del organigrama	32
Tabla 11. Objetivos de Recursos Humanos.....	33
Tabla 12. Máquinas para planta de producción	33
Tabla 13. Estructura de costos por SKU.....	43
Tabla 14. Estado de resultados proyectados – Año 1	44
Tabla 15. Punto de equilibrio mensual	44
Tabla 16. VAN y TIR	45

Índice de figuras

Figura 1. Cuadrante precio - calidad	20
Figura 2. Medallas Concurso Nacional de Pisco - Bodega Lovera Pérez	21
Figura 3. Gráficas para redes sociales 1	27
Figura 4. Gráficas para redes sociales 2	27
Figura 5. Gráficas para redes sociales 3	28
Figura 6. Organigrama de la empresa.....	29
Figura 7. Layout Planta Producción Pisquí.....	36
Figura 8. Proceso de lavado y curación.....	39

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo de negocio basado en el modelo Canvas	52
Anexo 2. Campaña de mantenimiento y lanzamiento	53
Anexo 3. Campaña de lanzamiento del producto: Diseño de gorras.....	54
Anexo 4. Gráfico de Gantt: Proceso productivo integrado	55
Anexo 5. Campaña de movilidad de Easy Taxi.....	56

Introducción

La gastronomía peruana es considerada como una de las más afamadas del mundo por la variedad, riqueza y fusión culinaria de los platos peruanos, que son un derroche de sabor, aroma y tradición. Actualmente, el boom gastronómico nacional ha traído crecimiento y grandes beneficios que han repercutido en su reconocimiento internacional, siendo considerada la cocina peruana como un factor de identidad cultural y orgullo nacional, que propicia el desarrollo de nuevos emprendimientos y marcas que gozan de gran demanda en el extranjero.

El pisco peruano es uno de los productos gastronómicos por excelencia, considerado un producto bandera porque representan la imagen del Perú fuera del país, se obtiene exclusivamente de la destilación de uvas “pisqueras” frescas, que son fermentadas utilizando métodos artesanales y tradicionales, bajo altos estándares de calidad en su producción.

En la actualidad, en el norte del Perú se comercializa por distintos puntos de venta una gran diversidad de marcas de pisco, si las comparamos con el pisco artesanal producido en Ica, encontramos que su calidad es muy inferior porque no utilizan los insumos adecuados para ofrecer un producto de garantía y altamente recomendado.

Es ahí que surge la idea de negocio entre un grupo de amigos para formar una empresa de venta de Pisco en el norte del Perú, Písúa es una marca comercializadora de pisco Quebranta procedente de Ica y que también distribuye macerados de maracuyá, canela y menta, cuyo insumo básico es el pisco.

El objetivo del proyecto consiste en lanzar los productos a través de distintos canales, diseñando una estrategia de marketing dirigida a conseguir los objetivos comerciales de la empresa.

El plan de negocios se ha estructurado en seis capítulos, en el primero se presenta la descripción de la empresa, delimitando su misión, visión, cultura, valores y responsabilidad social.

En el segundo capítulo se enfoca el análisis del sector bajo el entorno nacional y local, utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia del negocio dentro del sector al que pertenece y generar una estrategia competitiva.

El plan comercial se presenta en el tercer capítulo, se define el mercado potencial y se plantea una estrategia comercial de acuerdo a los canales de venta, con apoyo de campañas de promoción y publicidad.

En el cuarto capítulo se detalla la organización de la empresa, le sigue el quinto capítulo con el plan de operaciones, en el sexto capítulo se expone el plan financiero, la estructura de costos, punto de equilibrio y el VAN y TIR de la inversión, por último, se entregan las conclusiones del trabajo de investigación.

Capítulo 1

Descripción de la empresa

1.1 Descripción

En la actualidad, en el norte peruano se comercializa por diversos canales una gran variedad de marcas de pisco que están al alcance de la mayoría. Sin embargo, la calidad de estas marcas de pisco es muy inferior a la del pisco artesanal de Ica, en algunos casos, presentan un precio más elevado.

Frente a este panorama, un grupo de amigos decidieron asociarse para formar una empresa de venta de pisco en el norte del país. Gracias a la buena relación que mantenía uno de los socios con la hacienda Lovera Pérez de Ica (por años su familia realizó numerosas compras de pisco para sus reuniones y celebraciones), en junio de 2016 efectuaron la primera compra al por mayor de pisco Quebranta, embotellándose en Piura para revenderlo, se logró de esta manera un margen de ganancia bastante atractivo.

En una de las reuniones de los socios surgió la idea de agregar valor a este pisco Quebranta: producir macerados. Previamente, se desarrolló una investigación para establecer con precisión los tiempos de maceración y las proporciones adecuadas de alcohol e insumos en cada caso. Es así que se lanzaron seis tipos de macerados, cuyos sabores fueron bien recibidos por los primeros clientes del producto.

La empresa denominada Pisqúa es una marca comercializadora de pisco Quebranta procedente de Ica. También distribuye macerados de maracuyá, canela y menta, productos elaborados a base de este pisco. El reto consiste en consolidar la marca, formalizarla y lanzarla en distintos canales.

En el presente Plan de Negocio se analizará la estrategia establecida de acuerdo al análisis del sector y definición del mercado. Al inicio de todo emprendimiento siempre aparecen cuestionamientos que se deben resolver, tales como la política de precio, inversiones, compras, créditos de venta, plan de producción, etc., así como temas de fondo que se relacionan con la posición de la empresa frente a la sociedad y el medio ambiente.

1.2 Misión

Ofrecer al consumidor norteño una opción de alta calidad de nuestra bebida bandera, con la finalidad de acompañar sus encuentros familiares y sociales, reconociendo el pisco como animador social y manteniendo una posición firme frente a su consumo responsable.

1.3 Visión

Ser reconocidos y preferidos en la industria del pisco por la alta calidad del producto, consolidando nuestra presencia y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

1.4 Cultura y valores

Pisqúa considera al pisco como un acompañante no protagonista de los encuentros entre familias y amigos. Reconocemos nuestro producto como un actor dentro de la comunidad y somos conscientes del impacto negativo que puede tener el consumo irresponsable de bebidas alcohólicas en la sociedad. Ante ello, impulsamos la actividad comercial (ventas y marketing) hacia el consumo medido y espaciado de bebidas alcohólicas, de acuerdo a nuestro Código de Responsabilidad Social.

Somos una empresa joven, dinámica, con una misión y visión clara; tenemos grabado el concepto de innovación, pues sabemos de su importancia y lo vital que es ponerlo en práctica para sobresalir en un entorno competitivo y con un producto imitable. Apuntamos a la consecución de nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo a través del trabajo en equipo, caracterizado por su alto rendimiento, energía, compromiso y actitud frente a los problemas y su pronta resolución.

1.5 Responsabilidad social

La satisfacción de los clientes es la base de nuestra actividad comercial, por lo cual queremos que disfruten nuestro producto de manera responsable, sin acercarnos siquiera al nivel en que el consumo de alcohol puede ser peligroso para la salud personal, la vida en

familia y el resto de la sociedad. Por lo cual, el enfoque de responsabilidad social descansa en cuatro pilares principales:

- **Consumo moderado:** Promoveremos desde todas nuestras acciones el consumo moderado de nuestra bebida alcohólica, graduando el consumo social siempre de modo medido, nunca de manera excesiva e individual. Procuraremos situarnos en la mente del consumidor como una bebida para el disfrute social, como un animador, nunca como un agente embriagante. Por ejemplo, la publicidad siempre presentará fotografías de tres o más personas consumiendo nuestra propuesta, con una o dos botellas como máximo por imagen.
- **Si tomas, no manejes:** Somos testigos de los fatales resultados que se obtienen cuando se combina la conducción de vehículos con el consumo de alcohol. Por ello, se adoptará una posición activa de total rechazo ante estas situaciones, elaborando campañas de concientización y dando opciones para evitar estos hechos. Por ejemplo: lanzar una campaña de la mano de App Easy Taxi para regalar carreras por un valor de S/ 6.00 soles (o descuento por el mismo valor) a las personas que compren el producto, con lo cual nos aseguramos que después de consumirlo en los eventos sociales se trasladen de manera segura a su destino.
- **Solo +18:** Somos conscientes de cómo el alcoholismo destruye la vida de las personas y las familias, por eso cuidaremos de no incentivar el consumo en las poblaciones más vulnerables a esta enfermedad: los menores de edad. Si bien la venta a menores de edad es ilegal, se sabe que en la práctica es fácilmente evadible esta ley, por eso en el plano comercial descartamos participar de eventos y puntos de venta donde se compruebe la asistencia y venta de bebidas alcohólicas a menores de edad. Tampoco se utilizará personas menores de 25 años en las campañas de publicidad, ya que no se pretende ser la marca de los más jóvenes sino de adultos maduros que estén en capacidad de tomar decisiones acertadas.
- **Medio ambiente:** Estamos comprometidos con la conservación del medioambiente a través de campañas de concientización a nuestros clientes y proveedores. Todas las operaciones tienen el objetivo de dejar el mínimo residuo y reutilizar todo el material inorgánico que sea posible. Iniciaremos una fuerte campaña de reciclaje de vidrio con nuestros clientes y proveedores, que le permitirá a los clientes obtener descuentos en su compra al devolver las botellas de vidrio, las cuales son reutilizadas (después de

un arduo proceso de lavado y curación) o enviadas a nuestro proveedor si es de otra marca para su reciclaje y reuso.

Nuestro objetivo es participar activamente en la promoción del consumo responsable, no obstante, al ser una empresa principiante estamos limitados por la capacidad económica. Tenemos claro que el crecimiento de la empresa y de sus resultados económicos tiene que venir acompañado de un activismo comprometido y constante participación en los programas de difusión del consumo responsable de bebidas alcohólicas y en los programas de rehabilitación por adicción al alcohol y drogas.

1.6 Modelo de negocio y valor agregado

Para la definición del modelo de negocio se ha tomado como referente el modelo Canvas, es una herramienta que permite simplificar las cuatro grandes áreas del negocio: clientes, proveedores, infraestructura y viabilidad económica (Ver anexo 1). Estas a su vez son analizadas desde los siguientes aspectos:

1) Socios claves

- **Hacienda Lovera Pérez:** productora de pisco artesanal en la ciudad de Ica, con la cual se mantiene un acuerdo comercial atractivo en cuanto a precio y volumen de su mejor pisco Quebranta.
- **Fábrica de vidrio ENVISAC:** propietaria de la patente de la botella curva para macerados, con quienes se ha acordado exclusividad en la venta de la botella al alcanzarse un volumen meta de compra, también brinda capacitación para el correcto *packaging* del producto.
- **Clientes y consumidores:** al ser una marca nueva, se desea que cada uno sea un embajador de la marca para lograr el rápido conocimiento del producto y sus variedades.

2) Actividades claves

- La compra y traslado hacia Piura del pisco artesanal iqueño de alta calidad, se realiza en botellas de vidrio para mantener el sabor y olor característico, dejando de lado la opción de utilizar bidones de plástico por su efecto negativo sobre los atributos mencionados.
- El proceso de maceración y embotellamiento del pisco se realiza en la Planta ubicada en Piura, se utiliza solo insumos de calidad, respetando los tiempos requeridos de

maceración de manera exhaustiva, así como la estricta higiene en todos los procesos de embotellado.

- Se procura estar presente oportunamente en los diferentes canales de ventas y eventos, donde los clientes esperan encontrar el producto.

3) Recursos claves

- Contar con un equipo de trabajo talentoso y altamente comprometido con posiciones multifuncionales.
- La fórmula (receta) lograda a lo largo del tiempo y la experimentación para conseguir macerados de gran sabor y calidad.
- Socios claves: proveedores y consumidores.

4) Propuesta de valor

- Llevar el pisco artesanal de alta calidad al norte de Perú. Además, ofrecer macerados de sabores agradables elaborados a base de este pisco.
- Brindar una relación precio/calidad superior al mercado, sin distanciarse del precio promedio de la categoría.
- Fomentar el consumo responsable de bebidas alcohólicas entre los clientes como parte del compromiso con ellos, con la sociedad y el medio ambiente.

5) Relación con los clientes

- Clientes intermediarios: Establecer una relación cercana, con un estilo de comunicación abierta y receptiva, de manera que sientan suya la marca. Tanto los mayoristas como minoristas son considerados socios claves, por lo que se procura estar al pendiente de sus niveles de inventario para ayudarlos con acciones tácticas a destrabar el *sell out*.
- Clientes finales: Se busca tener una relación aún más cercana, no “tercerizando” las consultas y los canales de atención, sino más bien integrando esta función al área de marketing, con la finalidad de resolver cualquier inquietud de manera inmediata y retroalimentarse directamente de la información que brinden los clientes.

6) Canales

Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos, se escogerá el que mejor funcione para que el producto llegue al cliente de forma efectiva.

Directos

- Canales corcho abierto (ON):

Discotecas

Bares

Restaurantes

Eventos (a consignación)

- Canales corcho cerrado (OFF):

Delivery

Licorería

Supermercados

Grifos (Tiendas de conveniencia)

Indirectos

- Mayoristas con territorio

7) Estructura de costos generales

La estructura de costos es fundamental para definir la viabilidad económica del negocio. A continuación, en la tabla 1 se detallan los costos directos e indirectos, así también los gastos indirectos de la empresa.

Tabla 1. Estructura de costos generales

Costos Directos	Costo por botella (S/)
Pisco Quebranta	8.47
Insumo Natural (sabor)	0.67
Tapón	0.47
Cápsula	0.10
Botella	2.23
Sticker	0.36
Total Costos Directos	12.30
Costos Indirectos	Costo por botella (S/)
Limpia botellas	0.05
Mascarillas	0.03
Guantes	0.02
Protector de pelo	0.02
Alcohol, jabón y cloro	0.16
Total Costos Indirectos	0.28
Gastos Indirectos	Gastos por botella (S/)
Flete Lovera-Agencia	0.59
Mov. Envisac - Agencia	0.40
Flete Cork (cápsulas)	0.04
Packanging	0.50
Total Gastos Indirectos	1.53
COSTO TOTAL X BOT.	14.11

Fuente: Elaboración propia

8) Segmento de clientes /mercado

En este apartado se ubica el segmento de personas al que se dirige la idea de negocio, conocer el público objetivo es fundamental para establecer la estrategia de venta.

Como bebida espirituosa el pisco puede ser consumido por personas mayores de edad sin un límite máximo; sin ser una marca excluyente, la propuesta de precios apuntaría para un segmento con NSE A/B/C+. El campo de acción definido sería en el norte del país con distribución en tres ciudades principales: Piura, Chiclayo y Trujillo, con miras de expansión a Cajamarca y el Oriente en el mediano plazo.

Por otro lado, al introducir sabores diferentes es probable que no se capte fácilmente la preferencia de los adultos mayores, por lo cual se enfocará los esfuerzos comerciales para conquistar el rango de edad de adultos jóvenes, entre 21 y 40 años.

Capítulo 2

Análisis del sector

La idea del presente proyecto surge ante el hecho de que en Piura no se ubicó una marca de pisco con una buena relación precio-calidad. Posteriormente, cuando el equipo comercial comenzó a dimensionar el tamaño del mercado y las oportunidades que este presentaba, se halló un espacio en el mercado de bebidas alcohólicas. Tras meses de investigación se encontró que existen bajas barreras en cuanto al aspecto legislativo, además la alta oferta de proveedores impacta en el poder de negociación de los canales de venta, generándose rápidamente una nueva competencia en el mercado escogido.

2.1 Entorno mundial y peruano

En el 2016, el mercado de bebidas alcohólicas en Perú experimentó un crecimiento modesto en lo que concierne al volumen total de ventas. Esto se explica principalmente por las bajas tasas de crecimiento de algunos productos, tales como el alcohol a base de destilados, whisky escocés y otros tipos de whiskies americanos.

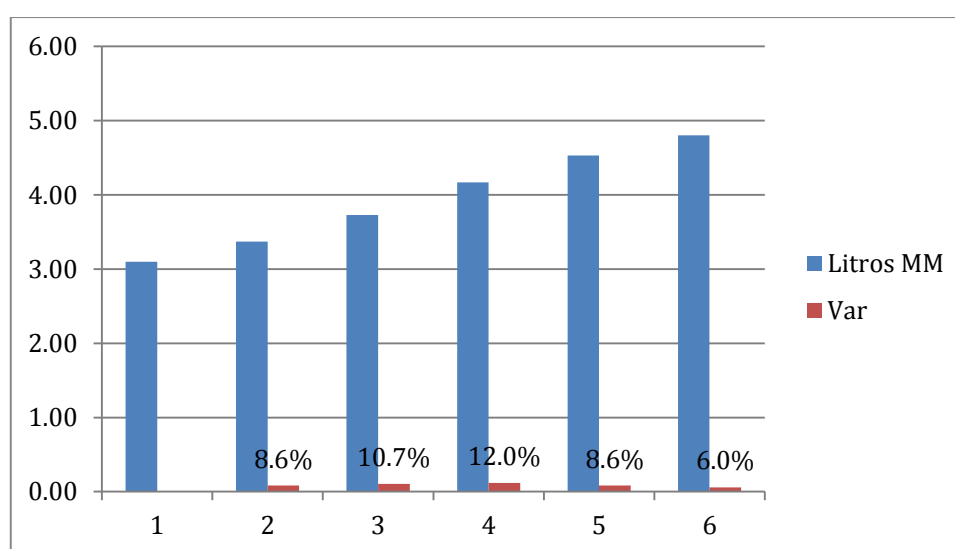
Perú es tradicionalmente un mercado con alta preferencia por la cerveza, aunque el mayor crecimiento de categorías distintas a la cerveza indica que los consumidores peruanos están experimentando un cambio en sus opciones, eligiendo otras bebidas como el ron, whisky, vodka, gin y la bebida nacional, el pisco (Euromonitor International, 2017).

Junto con este cambio de preferencia, el consumidor peruano ha manifestado una inclinación por las marcas Premium durante el 2016. Ello se debe al mayor poder adquisitivo, a los ingresos residuales, a la exposición de marcas internacionales a través de medios

digitales y al “consumo aspiracional”; que motivó a los consumidores a desear productos mejores y más caros, tanto en ropa, automóviles y bebidas alcohólicas.

Con respecto al pisco, las ventas internas expresadas en litros vendidos, han tenido un crecimiento sostenido durante la última década, pasando de 3,10 millones de litros en el 2011 a 4,53 millones de litros en el 2015, es decir, un crecimiento del 46%. En la tabla 2 se grafica la evolución creciente de la venta de pisco entre los años 2011 y 2015.

Tabla 2. Venta de pisco en el mercado interno 2011 -2015



Fuente: SUNAT. Comité Vinícola, SIN

De acuerdo con el Consejo Regulador del Pisco, el consumo per cápita de pisco se ha incrementado durante los últimos años, no obstante, en el 2015 su consumo per cápita de 0.22 litros fue relativamente bajo, en comparación al consumo promedio de alcohol que se registró en el país, equivalente a 8.1 litros por persona.

2.2 Dimensionamiento del mercado en Piura

Pisqúa entraría a competir con el mercado de “bebidas espirituosas” de Piura, básicamente, los criterios para esta decisión se fundamentan en las características propias del producto y la segmentación del público objetivo que se detallará más adelante.

El mercado de bebidas espirituosas es bastante atractivo, con una proyección de aproximadamente 30 millones de litros comercializados en el 2018. El ron y el pisco son las

bebidas preferidas, captando casi el 70% de este mercado. Dicha proyección se detalla en la tabla 3, así como su índice per cápita de consumo.

Tabla 3. Forecast consumo de bebidas espirituosas en el Perú (miles de litros)

Bebida	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Brandy	11	11	11	11	11	2
Cognac	2	2	2	2	2	2
Ron	15,757	17,220	18,666	19,996	21,319	22,538
Tequila	141	145	148	150	152	154
Bourbon	39	43	46	49	52	55
Whisky Escocés	4,211	4,615	5,039	5,483	5,949	6,425
Whisky de Malta	8	8	7	7	6	6
Gin	142	174	202	223	242	258
Vodka	1,244	1,328	1,407	1,482	1,554	1,616
Pisco	5,223	5,740	6,188	6,590	6,939	7,252
Total	26,776	29,284	31,715	33,993	36,226	38,306

Fuente: Euromonitor International - "Spirits in Perú"- Junio 2017

Seguidamente, en la tabla 4 se toma como base las proyecciones poblacionales del INEI para Piura entre los años 2016 al 2021, se dimensiona el mercado potencial de Písqúa, concerniente al consumo de bebidas espirituosas:

Tabla 4. Mercado potencial de Písqúa

Bebidas espirituosas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total consumo	26,776	29,284	31,715	33,993	36,226	38,306
Total población Perú (INEI)	31,463,159	31,777,791	32,095,569	32,416,525	32,740,690	33,068,097
Consumo per cápita	1.18	1.09	1.01	0.95	0.90	0.86

Fuente INEI

Departamento	Población en edad electoral de 18 a 70 años					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Piura	1,080,716	1,098,200	1,115,145	1,131,611	1,154,243	1,177,328

Fuente INEI

Mercado potencial (Litros)	1,191,471
Share objetivo (Litros)	11,915
Cajas año	1,986
Cajas mes	165

Fuente: INEI. Estimación población Perú 2016-2021

En el 2018, se estima que en Piura la población entre 18 a 70 años (público objetivo) será de 1'177,000 millones de habitantes aproximadamente (INEI, 2001), Si consideramos un consumo per cápita de 1.05 litros para dicho año, el mercado potencial de Piura sería de 1'240,380 litros.

Se plantea captar el 1% de participación de dicho mercado para ese año, lo que significaría vender alrededor de 2,000 cajas de 12 unidades de Pisqúa por año, a razón de 170 cajas mensuales aproximadamente. Esto representaría un ingreso total aproximado de S/ 900 mil soles para la marca en su primer año de lanzamiento.

En los siguientes años se espera tener un crecimiento de consumo de pisco del 6%, tomando como referencia la última tasa de crecimiento de consumo interno de la bebida.

2.3 El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar el nivel de competencia del negocio dentro del sector al que pertenece, se aplicará un modelo de gestión muy útil denominado las Cinco Fuerzas de Porter. Es indispensable relacionar a la empresa con su entorno para generar una estrategia competitiva que reporte los beneficios esperados. A continuación, presentamos estas cinco fuerzas:

2.3.1 F1: Poder de negociación de los clientes

Existen dos tipos de clientes que definen la cadena de comercialización: los consumidores finales y los clientes directos. Los primeros son un grupo no organizado que tiene baja capacidad de negociación, nuestro “target” se enfocaría en consumidores que buscan una bebida de calidad a precio razonable. Por el contrario, los canales de distribución o clientes directos se encuentran concentrados y definitivamente tienen alto grado de poder de negociación debido al extenso canal de ventas que poseen, pudiendo imponer sus condiciones a las pequeñas o medianas empresas, sobre todo con las marcas nuevas.

Para el lanzamiento comercial que se analiza en la presente investigación, se considera a los distribuidores de alcohol locales y mayoristas como los clientes directos. Al ser pocos los que cuentan con una estructura organizativa adecuada y un nivel de cobertura deseado, el poder de negociación que se espera es relativamente alto para una marca nueva.

2.3.2 F2: Poder de negociación de los proveedores

Los productores de pisco, no tienen un sólo proveedor de uva, al contrario, trabajan con muchos proveedores locales (algunas bodegas inclusive buscan la integración hacia atrás y cultivan su propio insumo).

Si bien hay un gran número de productores de uva, este no es un número infinito, por lo que es en las temporadas de gran demanda, y conforme esta vaya aumentando (uno de los objetivos de este estudio), donde la capacidad de negociación de los proveedores cobra fuerza y se puede considerar relativamente alta (o al menos de mediana intensidad).

En lo que atañe a los proveedores de insumos para el proceso de envasado del pisco o producto derivado del mismo, su poder de negociación se considera bajo, debido a que los costos de estos insumos son bastantes bajos con respecto al costo total de producción.

2.3.3 F3: Amenaza de nuevos competidores

En el Perú existen 478 personas naturales o jurídicas con la licencia vigente para el uso de la Denominación de Origen Pisco, estas autorizaciones se otorgan por un período de 10 años, renovables por el mismo tiempo. Además, INDECOPI tiene registradas aproximadamente 400 marcas activas comercializándose al día de hoy (INDECOPI, 2016).

En el 2015, según información de la SUNAT, solo 306 empresas declararon el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) por sus ventas internas de pisco (partida arancelaria 220820210000), por un valor de S/ 6'803,000 soles. Es decir, no todas las empresas registradas por Conapisco se encuentran comercializando el producto, también hay espacio para la comercialización ilegal del pisco.

Por consiguiente, si se toma como referencia la información otorgada por la SUNAT, se podría establecer con los importes declarados como impuestos el tamaño de los competidores (empresas declarantes). De este modo, se obtiene que existen 255 microempresas, 34 pequeñas empresas, 2 medianas empresas y 15 grandes empresas.

2.3.4 F4: Amenaza de productos sustitutos

Se podría considerar como sustitutos del pisco a todas las bebidas alcohólicas que se comercializan en el Perú. Pero al hablar de sustitutos directos, se tomaría en cuenta los que figuran en las mismas ocasiones de consumo consideradas para Pisqúa, inclusive aquellas

que van dirigidas al mismo segmento. Para acotar este amplio universo de sustitutos directos, se tomará en cuenta para este estudio solamente las bebidas elaboradas por destilación, como son el ron, tequila, whisky, etc.

Según la International Wine & Spirits Research (IWSR), el ron y el pisco, son las bebidas alcohólicas destiladas de mayor consumo en el Perú.

2.3.5 F5: Rivalidad entre los competidores

Como se mencionó anteriormente, según datos de SUNAT, hay numerosas empresas que comercializan con la autorización de uso de la Denominación de Origen Pisco, por lo que consideramos que las barreras de entradas son relativamente bajas, aunque a medida que la innovación tecnológica ingrese a los procesos de producción de bebidas alcohólicas derivadas del pisco, la rivalidad será altamente intensa, generando una mayor gama de opciones y beneficios para el consumidor.

Capítulo 3

Plan comercial

Una vez encontrada la oportunidad de mercado, todo el esfuerzo se enfocará en desarrollar un plan comercial ágil que permita asegurar la disponibilidad inmediata del producto en los diferentes canales de venta, precisamente donde el consumidor objetivo suele realizar las compras de bebidas alcohólicas. Por consiguiente, se ha definido una política de precios con alto margen para el distribuidor, principal aliado para cubrir la ciudad rápidamente, y con alto margen para el punto de venta, de tal modo que genere intereses por la ganancia obtenida.

En cuanto a la publicidad, esta se centrará principalmente en las redes sociales, ya que el público objetivo es un gran consumidor de ellas; una de sus ventajas es la poca inversión que requiere, la cual está relacionada con la estructura de costos ligera que tiene pensada la empresa para sus inicios.

3.1 Mercado potencial: Segmentación

En lo que concierne al mercado piurano, este es bastante atractivo con respecto al consumo de bebidas elaboradas por destilación. Representa un mercado potencial de más de S/ 100 millones de soles.

A continuación, en la tabla 5 se detalla los precios de las bebidas alcohólicas elaboradas por destilación, en envase de 750 ml:

Tabla 5. Precio en soles de bebidas alcohólicas por destilación según tipo (750 ml)

Bebida	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio	Mercado Piura	
Pisco	129.90	19.90	73.99	1,191,471	Litros
Acholado	96.90	19.90	51.02	S/ 105,778,763	Soles
Mosto verde	129.90	78.50	108.32		
Puro	126.90	32.99	54.18		
Whisky	979.90	23.90	159.28		
Ron	899.00	11.50	82.60		
Vodka	219.90	17.90	72.28		
Gin	184.00	41.99	105.39		
Tequila	269.90	56.70	91.96		
Promedio	337.37	33.70	88.78		

Fuente: Base de datos Tottus 2017 División: Comestibles

Para el lanzamiento de la marca de macerados Pisqúa, se ha segmentado el público objetivo bajo los siguientes apartados:

- **Criterios generales**

- ✓ Demográficos: hombre y mujeres de 18 a 70 años de edad que consuman bebidas alcohólicas al menos una vez al año.
- ✓ Geográficos: Público con residencia en el departamento de Piura.
- ✓ Nivel socioeconómico: Público de los segmentos A, B y C+ que tengan el poder adquisitivo y la capacidad para poder llegar a los puntos de venta determinados por el canal.

- **Definición de clientes objetivos**

- ✓ Pisqúa puede ser consumido por personas mayores de edad.
- ✓ La propuesta de precios apunta para segmentos con NSE A/B/C+.
- ✓ Por ser un producto de presentación original y novedosa, no se captará con facilidad la preferencia de los adultos mayores, quienes prefieren las presentaciones clásicas del pisco, por lo cual las estrategias comerciales se encauzarán a conquistar a jóvenes adultos cuyas edades oscilen entre 21 y 40 años.

3.2 Productos: Pisco Quebranta y familia de macerados

La marca Pisqúa ofrece 2 líneas de productos al mercado.

Pisco puro: a base de uva Quebranta.

Macerados: Maracuyá, canela y menta.

Características

Los productos Pisqúa presentan características generales y propias, de acuerdo a sus componentes. La base de la cadena de producción de Pisqúa, es usar siempre insumos naturales.

El pisco puro es hecho 100% de jugo de uva Quebranta cosechada en Ica. Es elaborado con procesos de destilación artesanal (procesado en alambique). Para los macerados además del pisco base, se emplea frutas y plantas seleccionadas.

Entre las características propias de cada macerado figuran las siguientes:

Macerado de maracuyá

- ✓ Porcentaje de 31.9° grados de alcohol.
- ✓ Pulpa de maracuyá en cada botella de 500 ml.
- ✓ Proceso de maceración controlado.

Macerado de canela

- ✓ Porcentaje de 41.26° grados de alcohol.
- ✓ Ramas de canela entera.
- ✓ Proceso de maceración controlado.

Macerado de menta

- ✓ Porcentaje de 41.68° grados de alcohol.
- ✓ Ramas de menta maceradas en porrones de pisco.
- ✓ Proceso de maceración controlado.

3.3 Estrategia comercial: Posicionamiento y ventajas competitivas

Pisqúa busca ser una opción para aquellas personas que desean una bebida alcohólica refrescante con insumos de calidad, con sabor natural y de orgullo peruano. Es el sustituto perfecto de la cerveza y el ron, especialmente, para aquellos que no acostumbran a tomar pisco o solo lo hacen cuando se encuentran en un bar o restaurante. Con Pisqúa, cualquier momento es ideal para tomar un pisco, es una manera de disfrutar del pisco sin tener que comprar todos los ingredientes necesarios para prepararse un cóctel.

Haciendo uso del Diagrama de Cuatro Cuadrantes - Precio vs Calidad, en la figura 1 se ilustra el objetivo de posicionamiento que se busca con respecto a los competidores. Los criterios utilizados para dicha definición son los siguientes:

- Precio: Alrededor de los S/ 40.00 soles.
- Calidad: Puntuación recibida en Concurso Nacional de Pisco 2016.

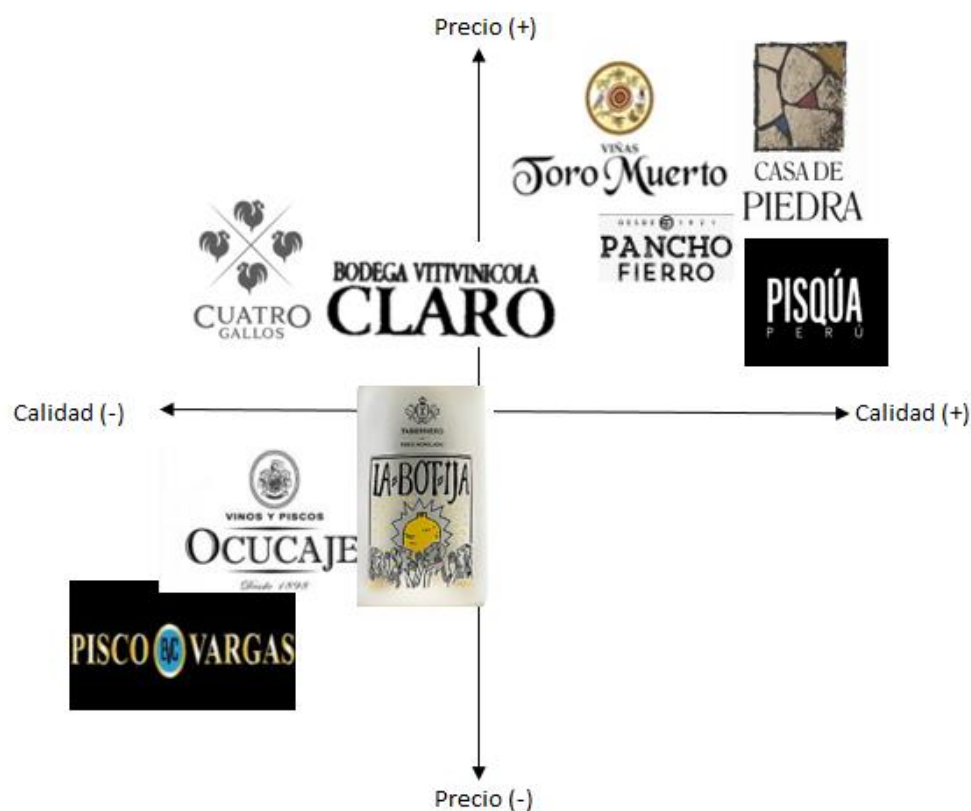


Figura 1. Cuadrante precio – calidad
Fuente: Puntaje Concurso Nacional de Pisco 2016

Pisqúa se ubica dentro del primer cuadrante de precio vs calidad, gracias a las diversas distinciones y reconocimientos otorgados a la Bodega Lovera Pérez. Entre los principales figura la Medalla de Oro en el Concurso Nacional de Pisco 2007 en la categoría Pisco Quebranta, principal insumo del producto (Ver figura 2).



Figura 2. Medallas Concurso Nacional de Pisco – Bodega Lovera Pérez

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios que presenta la marca son innovación, practicidad, calidad y sabor, siendo estos los elementos principales que determinarán el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes.

3.4 Arquitectura de canales

Los puntos de ventas son fundamentales en las campañas de marketing para atraer la atención de los clientes. En la tabla 6 se detalla una clasificación de canales que ofrecen un nivel de atención diferenciado para poder gestionar el servicio más conveniente, maximizando los resultados.

Tabla 6. Clasificación de canales

Canal	Descripción
On premise	Son todos los negocios en donde se consume el producto dentro del punto de venta. Estos puntos de ventas se caracterizan por ser de status "Premium"
Institucional	Son todos aquellos puntos de venta donde sus consumidores son principalmente: estudiantes y trabajadores y se encuentran concentrados en un lugar específico, ya sea dentro de las instalaciones y/o en extrema cercanía a éstas.
Off premise	Son todos aquellos puntos de venta, en los cuales el principal motivo de compra es consumir el producto en otro lugar, es decir, para llevar. Se caracteriza por 2 grandes sub-canales que son abastecimiento y conveniencia. Las tiendas de conveniencia son visitadas para compra rápidas necesarias a último momento a diferencia del abastecimiento donde la misión de compra es planificada.
Tradicional	Son todos aquellos puntos de venta que siguen el formato tradicional de tiendas/tienditas/pulperías/otros. Es el canal con la mayor cantidad de puntos de venta y es conocido también como mercado abierto.
Mayoreo	Son todos aquellos puntos de venta que compran más de 150 cajas (de todo tipo de licores) por mes y cuyo principal giro de negocio es la venta por caja y no por unidad.

Fuente: Ambev Perú 2016. Manual de conceptos de ventas distribuidores

Los canales o puntos de venta que se detallan son los indicados para el lanzamiento de la marca, a través de ellos se puede llegar al público objetivo antes definido y donde se presente las ocasiones propicias para el consumo. Por lo tanto, todos los esfuerzos comerciales buscarán la mayor cobertura en los canales *On premise*, *Off premise* y Mayoristas.

La estrategia de distribución elegida para llegar a los canales de ventas seleccionados es a través de un socio distribuidor de licores. La elección del distribuidor se realiza analizando criterios geográficos, el *match* de la base de clientes con los que cuenta y el segmento al que se quiere atender.

Pero tal vez, el criterio más importante para la selección de este socio distribuidor es la sólida estructura de distribución que maneja, por estar más afinada hacia lo que la marca necesita para un lanzamiento exitoso.

El socio distribuidor cuenta con:

- ✓ Fuerza de venta directa
- ✓ Equipo de distribución propio: 2 camiones y 4 furgones

- ✓ Rebalanceos de rutas anual
- ✓ Constante prospección de clientes nuevos
- ✓ Mantiene una frecuencia de visita por encima del 90% de manera semanal y sólo un 8% de manera quincenal
- ✓ Personal administrativo capacitado

En cuanto a la estructura de canales, a continuación en la tabla 7 se detalla la arquitectura de canales del socio distribuidor:

Tabla 7 Arquitectura de canales de socio distribuidor

Canal	Sub Canal	Venta 2017 (Cajas)	Q	Q%	Venta %
Off premise	BODEGAS	7	12	45%	14%
	LICORERIAS	159	25		
	MINIMARKETS	110	18		
	Total Off premise	276	55		
Mayorista	SUB DISTRIBUIDORAS	18	2	46%	70%
	MAYORISTA ABARROTERO	409	27		
	MAYORISTA ABARROTERO MIXTO	158	11		
	MAYORISTA GOLOSINERO	49	6		
	MAYORISTAS LICORES	531	2		
	EVENTOS	212	5		
	SUPERMERCADOS Y MARKETS	42	3		
Total Mayorista		1,401	56		
On premise	BAR	64	5	10%	16%
	DISCOTECA	255	5		
	RESTAURANTES	4	2		
Total On premise		322	12		
Total		2,000	123	100%	100%

Fuente: Base de datos alimentos y bebidas Perufarma - Piura 2017

En el 2017, el distribuidor tuvo una venta de más de 5,500 cajas de licores, llegando de forma directa a 123 clientes y a más de 300 de forma indirecta. El grueso del volumen de ventas se encuentra en el canal mayorista, a través de él se atiende a clientes de difícil acceso o que se encuentran en la periferia de la ciudad. A pesar de tener el mayor volumen con mayoristas, también se posee una buena base de clientes *off premise*, canal donde se van a enfocar los esfuerzos de marketing para crear la experiencia del cliente final con el producto.

3.5 Política de precios

Para definir la política de precios que se manejarán a través del distribuidor, se ha planteado la siguiente tabla de precios, tomando en cuenta los distintos pesos de los canales, el margen hacia el punto de venta y el margen del distribuidor.

Tabla 8. Tabla de precios Písqúa 500 ml

SKU Gerencial		PISQUA 500 ML
Off Premise		
Off Premise	Peso	14.00%
	Descuento	0.00%
	Margen Distribuidor	12.00%
On Premise		
On Premise	Peso	16.00%
	Descuento	0.00%
	Margen Distribuidor	12.00%
Mayorista		
MAYORISTA	Peso	70.00%
	Descuento	6.00%
	Margen Distribuidor	12.00%
Resumen		
Resumen	Precio al consumidor (TTC)	45.00
	Precio Factura distribuidor (TTV)	457.81
	Precio Neto Distribuidor (PND)	387.97
	Margen Distribuidor	46.56
	Precio Final de Fábrica (PFF)	402.87
	Precio Bruto de Fábrica (PBF)	402.87
	Precio Neto de Fábrica (PNF)	334.72
	Peso	100%

Fuente: Elaboración propia

Al ser un producto nuevo en el mercado y estar creado a base de un destilado de bajo consumo para el norte, se debe presentar una propuesta atractiva al canal, es por ello que se ha considerado los siguientes criterios para definir la política de precios:

- ✓ Precio al consumidor final (TTC) de S/ 45.00 soles.
- ✓ Mantener un margen de 13% para el punto de venta en todos los canales.
- ✓ El distribuidor va a manejar siempre un margen de 12%. Valor muy por encima de lo que ofrecen otras marcas similares. En Piura, por ejemplo, Diageo, propietaria de

varias marcas reconocidas de destilados en el Perú, suele ofrecer hasta 6% de margen para sus distribuidores locales.

- ✓ El mix de canales arroja un precio de venta al distribuidor de S/ 35.00 soles. Durante el primer año de lanzamiento se buscará mantener este mix, pero cuando la marca empiece a tener cierto posicionamiento, la estrategia comercial tiene que ser re-dirigida; dándole un mayor peso a los canales más rentables (tradicional y moderno).

3.6 Plan de ventas mensual: Año 1

Para el primer año del lanzamiento de Pisqúa, se plantea un objetivo de ventas de 2,000 cajas de 12 unidades como mínimo. Con este propósito, se busca cubrir la inversión inicial de los socios y reinvertir las utilidades para un segundo año con planes más agresivos (nuevos productos y mayor cobertura geográfica).

Tabla 9. Plan de Ventas mensual – Año 1

Producto	Mix	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total
Quebranta	10%	8	20	10	10	15	15	30	22	22	16	16	16	200
Maracuyá	40%	32	80	40	40	60	60	120	88	88	64	64	64	800
Canela	30%	24	60	30	30	45	45	90	66	66	48	48	48	600
Menta	20%	16	40	20	20	30	30	60	44	44	32	32	32	400
Total	100%	100	150	100	100	150	150	250	220	220	160	160	160	2000

Fuente: Elaboración propia

3.7 Estrategia de publicidad, promoción y relacionamiento

La estrategia está dividida en dos grandes partes: Lanzamiento y mantenimiento.

Lanzamiento

Se realizará una gran fiesta de lanzamiento en la discoteca más concurrida de la ciudad, dirigida al público joven de NSE A/B, contará con “influenciadores” y artistas locales con la finalidad de tener buen rebote en los medios. La semana de la fiesta vendrá acompañada de intensa actividad en las redes sociales, a través de las cuentas propias de la marca, así como el pago de anuncios de páginas reconocidas locales y medios impresos. La estrategia de promoción en la primera etapa de lanzamiento de Pisqúa, se enfocará en las ocasiones, “los momentos Pisqúa”, resaltando la peruanidad del producto.

La semana posterior al lanzamiento habrá gran actividad en los primeros puntos de ventas de los socios, a través de la implementación de material POP y cabeceras en

supermercados, así como la realización de degustaciones a cargo de un equipo compuesto por un barman/sommerlier y una anfitriona. Con esta ola de activaciones se busca llegar a tener 2,000 contactos efectivos para que prueben el producto. El detalle del costo se presenta en el anexo 2.

Mantenimiento

Durante los dos meses posteriores se mantendrá gran actividad en los puntos de venta, a través de degustaciones se desea llegar a 2,000 contactos más. Los nueve meses posteriores se promocionarán concursos y trivias que busquen reforzar el conocimiento de los atributos del producto. Habrá una promoción agresiva de hielo + *ginger ale* por la compra de la bebida, a un precio de S/ 5.00 soles, especialmente en los meses pico de consumo, además se brindará auspicios en los eventos representativos dentro de la ciudad.

Más adelante, en diciembre se lanzará una campaña que obsequiará gorras, con la finalidad de generar alta rotación en los puntos de venta ubicados en las playas y de camino a ellas (Licorerías y tiendas de conveniencia), los diseños se aprecian en el anexo 3.

Durante cuatro meses en el año, de la mano de Easy Taxi se tendrá una campaña que busca crear conciencia sobre el consumo responsable, bajo el slogan “Si tomas no manejes”, se regalará servicios de movilidad a través de esta empresa por la compra de una botella de Píscua (Ver anexo 5).

Finalmente, durante el primer año se tiene planeado lanzar dos sabores más: en diciembre el sabor de frutos rojos, relacionando con los colores típicos de la navidad y en abril del próximo año el sabor de chicha morada, relacionándolo con la llegada de Fiestas Patrias; para ello se ha dispuesto una inversión en I+D, según se observa en el anexo 2.

A continuación se presenta en las figuras 3, 4 y 5, anuncios que aparecerán en las redes sociales y que tienen como objetivo llegar al segmento meta, recreando los momentos ideales para probar el producto, de tal modo que se vincule la marca con el concepto de “diversión”:



Figura 3. Gráficas para redes sociales 1
 Fuente: Elaboración propia



Figura 4. Gráficas para redes sociales 2
 Fuente: Elaboración propia



Pisqúa Perú

¡Estamos macerando algo increíble para ti!

Síguenos y descubre el mejor Macerado del Norte, ya casi esta listo !!!

Pisqúa Perú #MacerandoLoMejor #PiscoPeruano



Figura 5. Gráficas para redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

Organización y equipo

En todo emprendimiento es importante contar con un organigrama, con la finalidad de establecer las responsabilidades y roles que debe asumir el personal idóneo para el cargo, asegurando el crecimiento y buen funcionamiento de la empresa. .

4.1 Organigrama

Seguidamente, en la figura 6 se presenta el organigrama establecido por el Directorio de la Junta de Accionistas:



Figura 6. Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

4.2 Funciones

- **Junta de Accionistas.** De acuerdo a los Estatutos de la Empresa, los Comités de Dirección sesionan una vez al mes para revisar el cierre de ventas presentado por el Director Comercial. Se revisa la ejecución del Plan de Marketing y de Producción, a cargo de los Directores de Marketing y Operaciones, respectivamente. También se revisan las propuestas de inversión no planeadas en el Plan de Inversiones anuales. Asimismo, se programa una sesión anual el primer viernes útil del año para la revisión del cierre de año, avances de la elaboración de EEFF y elección del Gerente General.
- **Gerente General.** Es el representante legal de la empresa, se encarga de supervisar el funcionamiento de todas las áreas y de la negociación de ventas con clientes importantes. Es el responsable de controlar la parte financiera y la correcta ejecución del plan de ventas.
- **Director de Operaciones.** Su función principal es velar por el cumplimiento del plan mensual de producción, de acuerdo al volumen y mix establecidos en el Plan Comercial. Es el responsable de la compra de insumos, proceso de producción, embotellamiento, etiquetado de los productos, embalado en cajas, almacenamiento y despacho de pedidos.
- **Director de Ventas.** Elabora el Plan Comercial del cual se desprende el Plan de Producción, es el responsable de proyectar adecuadamente el volumen estimado de ventas y el mix a vender, de la mano con el Director de Marketing. Supervisa el avance de ventas y ejecuta acciones para el cumplimiento de la cuota mensual. En cada Junta de Accionistas debe presentar los resultados del mes en cierre, explicando las acciones realizadas para la consecución de los objetivos o sustentando los gaps negativos. También se encarga de reclutar, seleccionar y formar al personal de ventas.
- **Director de Marketing.** Es el responsable de la estrategia de marketing, la cual está plasmada en el Plan Anual. Entre sus funciones figura establecer la estrategia *pricing* de producto por canal, análisis del mercado y competencia, elaboración de promociones y tácticas para dinamizar el *sell in* y el *sell out*. Es el guardián de la marca, cuida la imagen y la coherencia de sus mensajes. En el Comité Mensual de Dirección debe sustentar la ejecución del presupuesto del área.
- **Director Legal y de Asuntos Corporativos.** Es el encargado de cuidar que la empresa cumpla con la normativa vigente en general, supervisa legalmente las actividades y los

proyectos de la empresa. Entre sus funciones cotidianas se encuentra el revisar cualquier cambio que hubiese en las leyes bajo las cuales se rige la empresa dentro del rubro. Tiene como responsabilidad la tramitación de licencias, permisos, certificaciones y registros que la empresa necesita para operar o para hacer crecer la operación.

A continuación en la tabla 10 se presenta las funciones y costo del organigrama, detallando el perfil, competencias y sueldo de cada puesto.

Tabla 10. Funciones y costo del organigrama

Puestos	#	Funciones	Perfil	Competencias	Sueldo
Gerente General	1	• Representante legal de la empresa • Encargado de supervisar todas las áreas de la empresa • Responsable de la negociación de ventas. • Encargado de la realización del plan de ventas • Controlar parte financiera de la empresa	• Edad: entre 23 y 40 años • Estudios: Bachiller administración de empresas y/o afines • Experiencia: como mínimo 02 años en empresas de consumo masivo • Requisitos: dominio del ingles y excelente manejo de Office.	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de tomar decisiones, comunicación, organización, habilidades de negociación, orientación al cliente y desarrollo de relaciones	S/1,500
Director de Operaciones	1	• Seguimiento de compras • Seguimiento de producción • Coordinar con socio distribuidor • Encargado de los inventarios	• Edad: entre 23 y 35 años • Estudios: Bachiller administración de empresas y/o afines • Experiencia: como mínimo 02 años en áreas de logística o comercio • Requisitos: dominio del ingles y excelente manejo de SAP	Liderazgo, organización, capacidad de tomar decisiones, comunicación, manejo de personas, capacidad de negociación, desarrollo de relaciones	S/1,500
Director Comercial	1	• Responsable del plan comercial. • Supervisar avance de ventas • Responsable de relaciones con socio distribuidor • Responsable del presupuesto comercial • Manejo de KPI's y diferentes indicadores de ventas	• Edad: entre 23 y 35 años • Estudios: Bachiller administración de empresas y/o afines • Experiencia: como mínimo 02 años en empresas de consumo masivo • Requisitos: dominio del ingles y excelente manejo de Office.	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de formas equipos de ventas, comunicación, habilidades de negociación, orientación al cliente y desarrollo de relaciones	S/1,500
Director de Marketing	1	• Encargado de planeamiento de eventos y actividades de promoción • Responsable de coordinación con agencias de publicidad • Responsable de propuestas de cada campaña • Responsable de imagen de marca.	• Edad: entre 23 y 35 años • Estudios: Bachiller marketing y/o comunicación • Experiencia: como mínimo 02 años en áreas de Marketing • Requisitos: dominio del ingles y excelente manejo de Office.	Liderazgo, creatividad, habilidades de negociación, iniciativa, motivación proactividad, buenas relaciones	S/1,500
Director Legal y Asuntos Corporativos	1	• Responsable de que la empresa cumpla con las normativas vigentes • Tramitación de licencias, certificados, permisos, etc. • Asesoría a marketing en publicidad • Asesoría en relaciones comerciales	• Edad: entre 23 y 35 años • Estudios: licenciado de derecho con colegiatura. • Experiencia: como mínimo 02 años en el área legal. • Requisitos: dominio del ingles.	Liderazgo, proactividad, alto sentido de urgencia, amplio conocimiento en derecho tributario	S/1,500
Asistente de diseño	1	• Ayudar con las tareas de marketing	• Entre 19 y 22 años • Estudios: alumno de diseño o marketing	Proactivo, comunicación, iniciativa	S/ 830
Asistente de producción	1	• Ayudar con las tareas de producción	• Entre 19 y 22 años • Estudios: alumno de escuela técnica	Proactivo, capacidad uso herramientas	S/ 830

Fuente: Elaboración propia

4.3 Objetivos de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos busca contribuir con el éxito y buen funcionamiento de la empresa, por lo que debe tener especial cuidado en el proceso de selección y contratación del personal. Le corresponde mantener y desarrollar un personal altamente calificado y motivado para lograr alcanzar los objetivos de la empresa. En la tabla 11 se detallan los indicadores de satisfacción y compromiso de los trabajadores, así también se destaca la capacitación y evaluación del personal que forma parte de la organización.

Tabla 11. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo	Concepto	Indicador	Plazos (años)					Herramienta
			1	2	3	4	5	
Satisfacción	Satisfacción laboral	Nº trabajadores satisfechos / Nº trabajadores encuestados	75%	80%	85%	90%	95%	Encuesta semestral de clima laboral
	Bajo nivel de ausencia	Nº de faltas / Nº días laborables al año	6%	5%	4%	3%	2%	Reporte de trabajadores
Compromiso	Incrementar el nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa	Nº trabajadores encuestados / Nº trabajadores encuestados	80%	85%	90%	95%	100%	Encuesta semestral de clima laboral
Capacitación	Lograr que todos los trabajadores se encuentren capacitados en sus tareas	Nº trabajadores capacitados / Nº total de trabajadores	85%	90%	95%	97%	98%	Evaluación de desempeño
Evaluación	Incrementar el nivel de desempeño laboral	Nº trabajadores con alto desempeño / Nº total de trabajadores	85%	90%	95%	100%	100%	Evaluación semestral a trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

Plan de Operaciones

En el presente capítulo, se detalla el plan de operaciones que comprende todos los aspectos relacionados con la elaboración de los productos de la empresa Pisqúa. Al tener como valor agregado tres productos de maceración, su proceso de preparación puede tardar hasta tres semanas.

Es importante respetar los planes de producción, armados de acuerdo a la demanda proyectada, ello solo es posible si se tiene bien establecidos e integrados todos los procesos que intervienen; desde la compra de insumos y materiales hasta el proceso final de *packaging* y despacho. Es vital asegurar el adecuado seguimiento de los indicadores de control para que la cadena de suministro sea eficiente y no se rompa.

5.1 Procesos generales

Antes de empezar a describir los distintos procesos de producción, se presenta luego en la figura 6 el *Layout* de la planta de producción de Pisqúa. En esta distribución se distingue las diferentes áreas de los procesos de producción, incluyendo un almacén de producto final.

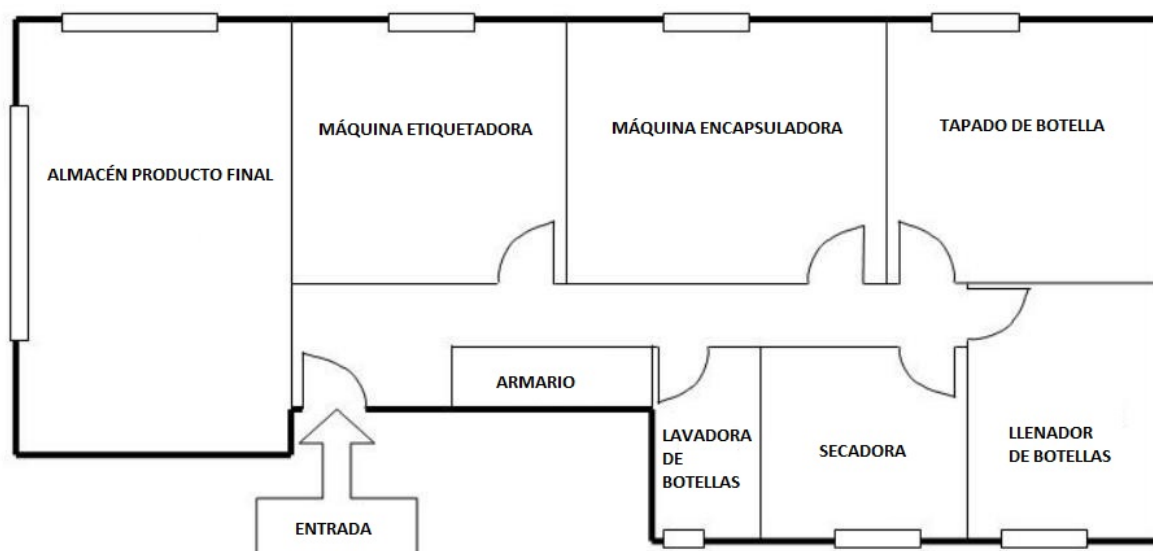


Figura 7 . Layout Planta de Producción Pisquí

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, se exhibe una relación de las máquinas necesarias para la implementación de la planta de producción, se incluye el precio de cada una:

Tabla 12 Máquinas para planta de producción

Máquina	Precio
Etiquetadora	S/ 5,500
Encapsuladora	S/ 2,200
Lavadora de botellas	S/ 10,000
Secadora de botellas	S/ 2,200
Llenadora de botellas	S/ 12,000
Total	S/ 31,900

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los distintos procesos de producción que se siguen, los activos y los proveedores implicados; después se describe como se interrelacionan entre sí.

Proceso de compras: Pisco Quebranta, botellas de 500 ml, insumos y herramientas

Proceso de maceración

Proceso de lavado y curación de las botellas

Proceso de embotellado, encapsulado y etiquetado

Proceso de ventas

Proceso de despacho y *delivery*.

5.1.1 Proceso de compras

La compra del pisco Quebranta se realiza a la Hacienda Lovera Pérez de Ica. Por la sólida relación que se mantiene con ellos la atención es prioritaria. Los pedidos realizados antes del mediodía son entregados a más tardar el segundo día hábil. Por ejemplo, si el pedido se efectúa un lunes a las 11 a.m., se recibirá el producto en Piura la mañana del miércoles.

Inicialmente, la Hacienda ofreció enviar el producto en bidones de plástico, propuesta que fue aceptada a manera de prueba. Sin embargo, este tipo de envase afectaba el aroma y sabor del pisco, por lo que se les solicitó trabajar con botellones de vidrio recubiertos, tipo damajuana. Aunque los costos se elevan, el recipiente de vidrio conserva de manera óptima las bondades del pisco.

La empresa Envisac ubicada en Lima, es el proveedor que suministra las botellas de vidrio de 500 ml. El trato comercial fijado con ellos es la atención preferente de entrega del producto en Piura. Por ejemplo, si el pedido se realiza el lunes a las 11 a.m., la entrega se ejecutará como máximo durante el día martes. Este mismo proveedor es el abastecedor de los corchos y cápsulas de seguridad, en cantidades proporcionales al número de botellas solicitadas.

Los insumos como el maracuyá, la canela y la menta, se compran directamente en el Mercado Mayorista de Piura, se tienen identificados los puntos de venta que ofrecen productos de la mejor calidad posible. El Director de Operaciones es el responsable de realizar las compras, verificando que los insumos se encuentren en un estado de madurez óptimo para ser usados en el proceso de maceración.

La impresión de las etiquetas se realiza en Piura, existe una gran oferta de imprentas ubicadas en el centro de la ciudad, con máquinas de alta calidad. Una vez que el área de diseño actualiza las artes con el número de lote y fecha de vencimiento, las etiquetas impresas se entregan al mediodía. La cantidad a imprimir es de acuerdo al lote a embotellarse, cantidad que está plasmada en el plan de producción, el cual se alinea al plan de marketing.

Otras herramientas necesarias para los procesos posteriores son compradas en Piura directamente a un detallista, por la pequeña cantidad y bajo costo que representan. Por ejemplo: Limpia botellas, mascarillas, guantes, protector de pelo y cajas para embalaje. La compra se realiza en un tiempo aproximado de dos horas.

5.1.2 Proceso de maceración

Definitivamente, este es el proceso central, el que le da el valor agregado al producto y a la vez el más largo de todos. Los tiempos de maceración no son negociables y dado que el objetivo es ofrecer el mejor producto. Se ha decidido respetar los tiempos óptimos encontrados a través de la experimentación con cada tipo de macerado. La maceración se realiza en los mismos botellones de vidrio recubiertos que llegan desde Ica, en ellos se introducen los insumos (maracuyá, canela y menta). Los tiempos de maceración para cada producto son los siguientes:

- Para la variedad de maracuyá, se introducen las pulpas de la fruta, el tiempo de maceración es de 22 días aproximadamente.
- Para la variedad de canela, se introducen tallos enteros de canela, el tiempo de maceración no es menor a 20 días.
- Para la variedad de menta, se introducen racimos de hojas de menta, el tiempo de maceración es como mínimo 15 días.

5.1.3 Proceso de lavado y curado de botellas

Aunque las botellas de 500 ml utilizadas son nuevas, pasan por un doble proceso de limpieza con el fin de garantizar la entrega de un producto terminado inocuo, sin ningún cuerpo extraño en su interior o impurezas imperceptibles a la vista. Este doble proceso se puede apreciar mejor en las imágenes mostradas en la figura 7, en ellas se observan:

- 1) El lavado a presión: Con una máquina se inyecta a presión agua con jabón a la botella, enseguida se repasa con un limpiabotellas y se enjuaga nuevamente con agua a presión.
- 2) Curación. Se denomina así al proceso de enjuague de las botellas con pisco puro, se busca que el alto grado de alcohol del pisco esterilice las botellas y elimine cualquier impureza que pueda ser dañina a la salud.

Después de este doble proceso, las botellas se encuentran listas para recibir el pisco Quebranta o los tipos de macerados a comercializar.



Figura 8. Procesos de lavado y curación

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Proceso de embotellado, encapsulado y etiquetado

En este proceso se han agrupado varios eventos que se realizan de forma continua, cada etapa está a cargo de un asistente de producción. Una vez listo el macerado y las botellas lavadas y curadas, primero se llenan las botellas con el producto, utilizando una máquina dosificadora (para asegurar que cada botella tenga la misma cantidad de líquido en mililitros), luego se agrega manualmente las pepas del maracuyá y los tallos de la canela, con la intención de reforzar los atributos del producto 100% natural. En el caso de la menta, no se agregan las hojas, ya que tienden a negrearse dando un aspecto desagradable.

Seguidamente, se coloca el corcho y se protege este con una cápsula de seguridad que se instala con la ayuda de una pistola de calor. Por último, el etiquetado se realiza con una maquina etiquetadora artesanal que evita se formen globos o desniveles en las etiquetas.

Desde que la botella se llena con el líquido y se etiqueta, el proceso tarda aproximadamente 45 segundos por botella. Según el plan de producción, se ha estipulado mantener un nivel de producción adicional del 35% respecto a la cantidad a vender según el plan comercial, como stock de seguridad para tener la capacidad de atender pedidos o eventos que no estén mapeados, siempre respetando el mix de ventas.

5.1.5 Proceso de ventas

En el proceso de ventas se distinguen dos tipos, la que se realiza a los canales y la que está dirigida al cliente final.

- **Venta a los canales.** Se trabaja a través de un distribuidor con el sistema de preventa, el vendedor visita los puntos de venta con la finalidad de recoger los pedidos, revisar

stocks y recibir *feedback* de los clientes detallistas sobre el producto y la rotación. El pedido se entrega al día siguiente, salvo que el cliente detallista justifique la necesidad de ser atendido de inmediato, en ese caso se evalúa la disponibilidad del reparto y de ser posible se le atiende. También hay casos en que los clientes no pueden recibir el pedido al día siguiente y se programa para otra fecha.

- **Venta al cliente final.** Se atiende directamente al cliente final, ya que este fue el primer canal de ventas y muchos clientes finales aprecian el trato directo y personalizado. La venta se realiza en el mismo día de haberse recibido el pedido, hasta las 08:00 p.m. Si se reciben pedidos posteriores a esta hora, se deriva la orden a los dos clientes detallistas que trabajan delivery en Piura: ElBarvas y Slender Scotch, quienes manejan tiempos de entrega de 30 minutos a través de sus propias aplicaciones, en los celulares registran los pedidos y utilizan un equipo de motorizados para los repartos.

5.1.6 Proceso de despacho y delivery

El equipo de operaciones es el responsable del armado de cajas para el despacho del producto y la entrega al distribuidor o al cliente detallista, según los términos acordados, también se encarga de atender los pedidos directos de los clientes finales, de acuerdo a la disponibilidad y el horario establecido.

5.2 Indicadores de control

Tanto para los procesos de compras, comerciales y de producción, se tiene los siguientes indicadores, con la finalidad de medir la gestión e identificar oportunidades de mejora.

Indicadores del proceso de compras

- Tiempo de atención

Indicadores del proceso comercial

- Avance de ventas
- Mix de ventas
- Cobertura
- Cumplimiento de ruta

- Efectividad de compra
- Tiempo de visita por PDV

Indicadores del proceso de producción

- Tiempo de maceración
- Nivel de alcohol
- Color
- Sabor
- Aroma
- Merma

Indicadores del proceso de distribución

- Tiempo de entrega
- Cumplimiento de entregas

En el anexo 4, se detalla en un Gráfico de Gantt el proceso productivo integrado.

Capítulo 6

Costos y plan financiero

La empresa ha sido pensada para ser autosostenible desde el primer año, posee una estructura pequeña de costos fijos financiada totalmente por los socios, costos variables en la producción que representan menos del 40% y una estructura de precios que deja una alta rentabilidad. Ello se comprobará en el análisis de rentabilidad expuesto al final del capítulo.

6.1 Estructura de costos

Para asegurar el éxito de un negocio es necesario contar con una estructura de costos, en la tabla 13 se presenta la estructura de costos por SKU de Pisqúa, en ella se señalan los costos directos e indirectos:

Tabla 13. Estructura de costos por SKU

Partida	Quebranta		Maracuyá		Canela		Menta	
Pisco Quebranta	S/.	8.47	S/.	8.47	S/.	8.47	S/.	8.47
Insumo	S/.	-	S/.	0.67	S/.	1.73	S/.	0.12
Tapón	S/.	0.47	S/.	0.47	S/.	0.47	S/.	0.47
Cápsula	S/.	0.10	S/.	0.10	S/.	0.10	S/.	0.10
Botella	S/.	2.23	S/.	2.23	S/.	2.23	S/.	2.23
Etiqueta	S/.	0.36	S/.	0.36	S/.	0.36	S/.	0.36
COSTO DIRECTO	S/.	11.64	S/.	12.30	S/.	13.36	S/.	11.75
Limpia botellas	S/.	0.05	S/.	0.05	S/.	0.05	S/.	0.05
Mascarilla	S/.	0.03	S/.	0.03	S/.	0.03	S/.	0.03
Guantes	S/.	0.02	S/.	0.02	S/.	0.02	S/.	0.02
Protector de pelo	S/.	0.02	S/.	0.02	S/.	0.02	S/.	0.02
Alcohol, jabón y cloro	S/.	0.16	S/.	0.16	S/.	0.16	S/.	0.16
Flete y Distribución	S/.	1.00	S/.	1.00	S/.	1.00	S/.	1.00
Cajas (Packaging)	S/.	0.40	S/.	0.40	S/.	0.40	S/.	0.40
COSTO INDIRECTO	S/.	1.68	S/.	1.68	S/.	1.68	S/.	1.68
COSTO TOTAL POR BOTELLA	S/.	13.32	S/.	13.99	S/.	15.04	S/.	13.44

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estado de resultados: Proyecciones

Como se mencionó en el apartado de política de precios, el precio al distribuidor (principal canal) será de S/35.20 soles la botella, es decir S/422.40 la caja. Para el próximo año, según el estimado de venta equivalente a 2000 cajas, respetando el mix de 40% de macerado de maracuyá, 30% de macerado de canela, 20% de macerado de menta y 10% de Pisco Quebranta; es que se puede llegar al siguiente estado de resultados proyectados:

Tabla 14. Estado de resultados proyectados – Año 1

Partida	Quebranta	Maracuyá	Canela	Menta	Total
Ventas	S/ 84,000	S/ 336,000	S/ 252,000	S/ 168,000	S/ 840,000
Costo de ventas	S/ 31,968	S/ 134,304	S/ 108,288	S/ 64,512	S/ 339,072
Margen bruto	S/ 52,032	S/ 201,696	S/ 143,712	S/ 103,488	S/ 500,928
Gasto de ventas y publicidad					S/ 42,000
Gastos administrativos					S/ 25,200
Gastos en I+D / Sostenibilidad					S/ 8,400
Utilidad sin depreciación					S/ 425,328
Depreciación					S/ 2,000
Utilidad antes de impuestos					S/ 423,328
Impuesto a la renta					S/ 124,882
Utilidad Neta					S/ 298,446

Fuente: Elaboración propia

6.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio ha sido calculado tomando en consideración el costo fijo total y los márgenes de contribución por cada botella vendida. Si se compara con las ventas proyectadas, se puede apreciar que existe holgura (ver tabla 15).

Tabla 15. Punto de equilibrio mensual

Costo Fijo Total (S/)	S/ 15,310
<i>Alquiler planta producción</i>	S/ 4,000
<i>Planilla</i>	S/ 9,160
<i>Servicios (Agua, Luz)</i>	S/ 1,500
<i>Seguridad</i>	S/ 250
<i>Mantenimiento máquinas</i>	S/ 400
Valor venta unitario (S/)	S/ 35
Costo Variable unitario(S/)	S/ 13.95
Margen de Contribución (S/)	S/ 21.05
Punto de Equilibrio (botellas)	727

Fuente: Elaboración propia

6.4 VAN Y TIR

Se ha considerado un incremento del 6% anual en las ventas, según la tasa de referencia tomada del último dato de crecimiento de consumo interno de pisco en el Perú. Asimismo, se estima una inversión de fondo de maniobra de S/ 10,000 soles para existencias y caja.

COK = 20%

Tabla 16. VAN Y TIR

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		298,446	316,353	335,334	355,454	376,781
+ Depreciación		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
- Inversión en NOF	- 117,410	- 120,000	- 120,000	- 120,000	- 120,000	- 120,000
Inversión AF	- 31,900					
Flujo	- 149,310	180,446	198,353	217,334	237,454	258,781
VAN	781,710					
TIR	127%					

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. Se ha identificado una oportunidad de negocio, dado que existe una demanda insatisfecha por parte de aquellas personas que desean una bebida a base de pisco y no tienen los insumos o el tiempo necesario para prepararla, lo que normalmente obtendrían en un bar o en un restaurante, lo podrían tener dentro de la comodidad del hogar o en cualquier evento familiar o social.
2. A pesar de que el Perú es el principal país exportador de pisco, el consumo per cápita aún es bajo, y más aún en la zona norte del Perú, y eso lejos de ser un impedimento, es una gran oportunidad para introducir una marca innovadora y joven, a base de nuestro trago bandera.
3. Al no ser el pisco un producto nuevo, se comercializaría con una nueva presentación, el éxito del proyecto dependerá de una fuerte campaña y estrategia de marketing.
4. El *know-how* del socio distribuidor será fundamental para las operaciones del proyecto.
5. Toda la cadena de suministro empieza con altos estándares de calidad por parte del principal proveedor, lo que sentará las bases para un cronograma de producción sin retrasos, así también se obtiene el respaldo de calidad que la marca busca destacar.
6. El análisis financiero demuestra que es un proyecto con un amplio margen de rentabilidad, con una inversión inicial relativamente baja, no obstante, tiene un retorno alto.
7. El proyecto es viable y de riesgo bajo por la poca inversión en activo fijo.

Referencias bibliográficas

Ambev Perú (2016). *Manual de distribuidores*. Lima: Ambev.

Asobancaria.com. (2017). *Modelo Canvas: una herramienta para emprendedores*. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/modelo-canvas-una-herramienta-para-emprendedores/>

Barricas.com. (2016). *Gran Medalla para Don Santiago Mosto Verde Torontel. Resultados del Concurso Nacional del Pisco 2016*. Recuperado de: <http://www.barricas.com/articulo/resultados-del-concurso-nacional-del-pisco-2016/>

Perufarma (2017). Base de Datos. *Principales mayoristas Norte. Alimentos y bebidas*. Recuperado de: <https://www.perufarma.com.pe/index.html#productos>

Tottus (2017). Base de Datos. *Tottus División Comestibles*. Recuperado de: <http://www.tottus.com.pe/tottus/licores>

Borda, L. (2005-2018). *Historia del pisco peruano*. Recuperado de: <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/2751/historia-del-pisco-peruano>

Euromonitor International (2017). *Alcoholic drinks in Peru*. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-peru/report>

Euromonitor International (2017). *Spirits in Peru*. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/spirits-in-peru/report>

Indecopi (2016). Mercado del pisco. En *Observatorio de Mercados*, 28. Lima: Indecopi.

Indecopi (2016). *Reglamento de la denominación de origen*. Recuperado de:
https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/200722/6+Reglamento_DO-PISCO.pdf/a2259836-69e6-4c8c-b403-f8c3c38f7039

Indecopi (2017). En *Observatorio de Mercados*, 33. Lima: Indecopi.

INEI (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de Población 1950-2050*. Lima: INEI.

INEI (2010). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009*. Lima: INEI.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

ANEXOS

ANEXO 1. Modelo de negocio basado en el modelo Canvas

Socios Clave  - Hacienda Lovera Perez, productora de Pisco Artesanal en la ciudad de Ica; con quienes hemos acordado un precio y volumen atractivo para ambos para la compra de su mejor Pisco Quebranta. - Fábrica de Vidrio ENVISAC, propietaria de la patente de la botella curva para macerados. - Nuestros clientes y consumidores, al ser una marca nueva, queremos que cada uno sea un embajador de la marca para lograr el rápido conocimiento del producto y variedades.	Actividades Clave  - Compra y traslado hacia Piura de Pisco Artesanal Iqueño de alta calidad, del tipo Quebranta. - Proceso de Maceración del Pisco en nuestra Planta de Piura y embotellamiento. - Estar presentes en los diferentes canales de ventas, donde los clientes esperan encontrar el producto. Recursos Clave  - Equipo de trabajo talentoso y altamente comprometido con posiciones multifuncionales. - La fórmula (receta) lograda a lo largo del tiempo y la experimentación para lograr los macerados de gran sabor que tenemos. - Nuestros socios claves.	Propuesta de Valor  Llevar Pisco Artesanal de alta calidad al Norte de Perú, además ofrecer macerados de sabores agradables elaborados en base a este pisco. Ofrecer una relación precio/calidad superior al mercado, sin distanciarnos del promedio de la categoría. Fomento del consumo responsable de bebidas alcohólicas entre nuestros clientes como parte de nuestro compromiso con ellos, la sociedad y el medioambiente.	Relación con Clientes  Con nuestros Clientes Intermediarios. Nos preocupamos por los Clientes de manera que sientan suya la marca. Procuramos estar al pendiente de sus niveles de inventario para ayudarlos con acciones que ayuden con <u>sell out</u>. Con nuestros Clientes Finales. Buscamos tener una relación aún más cercana, resolver cualquier consulta de manera inmediata y directa. Canales  Canales Corcho Abierto (ON): - Discotecas. - Bares. - Restaurantes. - Eventos (a consignación). Canales Corcho Cerrado (OFF): - <u>Delivery</u> (Directo y Terceros). - Licorería. - Supermercados. - Grifos (TC). - Bodegas <u>Worthmore</u>. Mayorista con Territorio.	Segmentos De Clientes  Como bebida espirituosa podemos ser consumidos por personas mayores de edad sin un límite máximo, no somos una marca excluyente; sin embargo, somos conscientes que la propuesta de precios apunta para un Segmento con NSE A/B/C+. Hemos definido nuestro campo de acción en el Norte del País con Distribución en las 03 ciudades principales: Piura, Chiclayo y Trujillo, con miras a expandirnos a Cajamarca y el Oriente en el mediano plazo. Por otro lado, al introducir sabores diferentes, sabemos que no captaremos la preferencia de los adultos mayores fácilmente, por lo cual enfocaremos los esfuerzos comerciales por conquistar el rango de edad de adultos jóvenes entre 21 y 40 años.
--	--	--	--	--

Estructura De Costos  <table> <tr> <th>Costos Directos</th><th>Costo por botella (S/)</th><th>Costos Indirectos</th><th>Costo por botella (S/)</th></tr> <tr> <td>Pisco Quebranta</td><td>8.47</td><td>Limpia botellas</td><td>0.05</td></tr> <tr> <td>Insumo Natural (sabor)</td><td>0.67</td><td>Mascarillas</td><td>0.03</td></tr> <tr> <td>Tapón</td><td>0.47</td><td>Guantes</td><td>0.02</td></tr> <tr> <td>Cápsula</td><td>0.10</td><td>Protector de pelo</td><td>0.02</td></tr> <tr> <td>Botella</td><td>2.23</td><td>Alcohol, jabón y cloro</td><td>0.16</td></tr> <tr> <td>Sticker</td><td>0.36</td><td>Total Costos Indirectos</td><td>0.28</td></tr> <tr> <td>Total Costos Directos</td><td>12.30</td><td></td><td></td></tr> </table>	Costos Directos	Costo por botella (S/)	Costos Indirectos	Costo por botella (S/)	Pisco Quebranta	8.47	Limpia botellas	0.05	Insumo Natural (sabor)	0.67	Mascarillas	0.03	Tapón	0.47	Guantes	0.02	Cápsula	0.10	Protector de pelo	0.02	Botella	2.23	Alcohol, jabón y cloro	0.16	Sticker	0.36	Total Costos Indirectos	0.28	Total Costos Directos	12.30			Fuente De Ingresos  - Valor Venta Minorista: S/ 40.00 - Valor Venta Mayorista: S/ 36.00 - Valor Venta Final al Consumidor en Canales Corcho Cerrado (OFF): S/ 50 - Valor Venta Final al Consumidor en Canales Corcho Abierto (ON): S/ 80 Rentabilidad 183% Rentabilidad 155% Rentabilidad del Canal 25% Rentabilidad del Canal 100%
Costos Directos	Costo por botella (S/)	Costos Indirectos	Costo por botella (S/)																														
Pisco Quebranta	8.47	Limpia botellas	0.05																														
Insumo Natural (sabor)	0.67	Mascarillas	0.03																														
Tapón	0.47	Guantes	0.02																														
Cápsula	0.10	Protector de pelo	0.02																														
Botella	2.23	Alcohol, jabón y cloro	0.16																														
Sticker	0.36	Total Costos Indirectos	0.28																														
Total Costos Directos	12.30																																

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. Campaña de mantenimiento y lanzamiento

Etapas	Actividades		2018								2019				Total Año 1
			Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Campaña de Lanzamiento	Evento de Lanzamiento	Evento den Discoteca		S/. 5,000.00										S/. 5,000.00	
		Invitaciones y Flyers		S/. 600.00										S/. 600.00	
		Anfitrionas		S/. 480.00										S/. 480.00	
		Uniforme		S/. 300.00										S/. 300.00	
		Fotografo		S/. 300.00										S/. 300.00	
		Muestras de producto		S/. 3,000.00										S/. 3,000.00	
		Merchandising: Gorras		S/. 1,000.00										S/. 1,000.00	
	Publicidad	Decoración (Totems)		S/. 1,500.00										S/. 1,500.00	
		Revistas		S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00								S/. 1,000.00	
	Activaciones y Degustaciones	Medios Digitales		S/. 1,600.00	S/. 400.00	S/. 400.00								S/. 2,400.00	
		Agencia BTL		S/. 2,400.00	S/. 1,200.00	S/. 800.00								S/. 4,400.00	
		Material Gráfico		S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 180.00								S/. 930.00	
Muestras de producto			S/. 4,500.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00								S/. 10,500.00		
Merchandising: Gorras			S/. 1,500.00	S/. 1,000.00									S/. 2,500.00		
Campaña de Mantenimiento	Pagina Web y RRSS	Programación	S/. 1,000.00											S/. 1,000.00	
		Actualizaciones		S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 1,100.00	
		Dominio y Hosting	S/. 150.00											S/. 150.00	
	Publicidad	Revistas		S/. 250.00	S/. 250.00				S/. 250.00	S/. 250.00			S/. 250.00	S/. 1,250.00	
		Entrevistas en TV Local							S/. 200.00	S/. 200.00			S/. 200.00	S/. 600.00	
	Promoción de Ventas	Auspicio discotecas		S/. 5,000.00										S/. 5,000.00	
		Auspicio eventos							S/. 2,000.00	S/. 2,000.00			S/. 2,000.00	S/. 6,000.00	
		Agencia BTL			S/. 1,200.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 13,000.00	
		Merchandising: Gorras								S/. 1,600.00				S/. 1,600.00	
	Punto de Venta	Cabeceras SPM	S/. 5,000.00											S/. 5,000.00	
		Material POP	S/. 1,000.00											S/. 1,000.00	
		Promo: Hielo+ Ginger		S/. 3,000.00	S/. 2,000.00	S/. 1,000.00				S/. 2,000.00	S/. 2,000.00			S/. 10,000.00	
		Muestras de producto		S/. 1,000.00	S/. 500.00									S/. 1,500.00	
	Responsabilidad Social	Campaña con Easy Taxi							S/. 500.00	S/. 500.00			S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 2,000.00
		I+D	Desarrollo nuevos sabores							S/. 1,200.00				S/. 1,200.00	S/. 2,400.00
				S/. 7,150.00	S/. 32,530.00	S/. 10,150.00	S/. 6,730.00	S/. 1,100.00	S/. 1,100.00	S/. 5,250.00	S/. 9,050.00	S/. 4,500.00	S/. 1,100.00	S/. 4,050.00	S/. 85,510.00

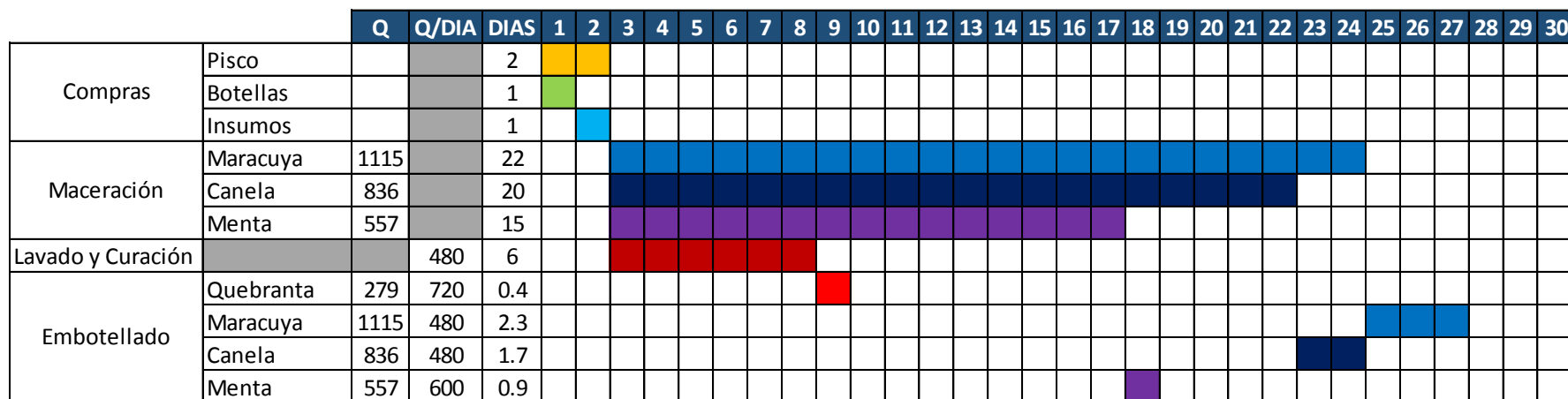
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. Campaña de lanzamiento del producto: Diseño de gorras



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4 Gráfico de Gantt. Proceso productivo integrado



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5. Campaña de movilidad con Easy Taxi



Fuente: Elaboración propia

