




**Propuesta de implementación de una nueva línea de negocio
en la empresa Franchettis S. A. C.**

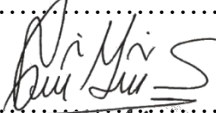
**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el grado de Magíster en Administración por:**

Mauricio Arauco Brown



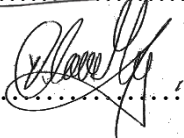
.....

César Icho Soto



.....

Yasmine Merced Luna Mendoza



.....

Programa de Maestría en Administración

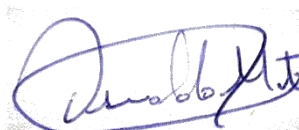
Tiempo Parcial 66

Lima, 12 de mayo de 2021

Esta tesis

**Propuesta de implementación de una nueva línea
de negocio en la empresa Franchettis S. A. C.**

ha sido aprobada.



.....
Oswaldo Morales Tristán (jurado)



.....
Gonzalo Guerra García (jurado)



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIAS

A mis padres y a mi hermano, quienes en más de una oportunidad han creído en mí, y me han alentado siempre a conseguir lo que quiero. A mi esposa, por la paciencia y comprensión constante, y por ser siempre mi cable a tierra. A la memoria de los que empezaron a construir un legado y hoy no están, les estaré eternamente muy agradecido por ello.

Mauricio Arauco

A mis hijos y a todas las personas cercanas que me apoyaron con su tiempo, paciencia y comprensión. Un especial agradecimiento a mis hermanos y a mi madre.

César Icho

A mis padres Harthon y Merced, por su paciencia, apoyo incondicional, inspiración para ser cada día mejor, y por fomentar en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida; les estaré eternamente agradecida. A la memoria de mis abuelos Juan y Antonio, ángeles que desde el cielo me cuidan.

Yasmine Luna

ÍNDICE GENERAL

1.	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	20
1.1.	Objetivos	20
1.1.1.	Objetivo general.....	20
1.1.2.	Objetivos específicos	21
1.2.	Justificación	21
1.3.	Alcance	22
1.4.	Contribución	23
1.5.	Limitantes	23
1.6.	Metodología a emplear	23
1.6.1.	Fuentes secundarias	23
1.6.2.	Fuentes primarias.....	24
1.7.	Conclusiones del capítulo	24
2.	CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.1.	Conceptos clave	26
2.2.	Contexto.....	27
2.3.	Marco legal	29
2.4.	Conclusiones del capítulo	29
3.	CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR.....	30
3.1.	Análisis del entorno	30
3.1.1.	Análisis SEPTTE	30
3.1.2.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	38
a)	Poder de negociación de los proveedores.....	38
b)	Poder de negociación de los clientes.....	39
c)	Rivalidad entre competidores directos.....	41
d)	Amenaza de productos sustitutos	44
e)	Amenaza de nuevos competidores.....	45
3.2.	Análisis del sector de bebidas ready to drink.....	47
3.2.1.	Comportamiento del sector.....	47

3.2.2.	Principales participantes del sector.....	50
3.2.3.	Tendencias del sector.....	33
3.3.	Identificación de oportunidades y amenazas	33
3.3.1.	Oportunidades.....	33
3.3.2.	Amenazas.....	34
3.3.3.	Matriz EFE: oportunidades y amenazas	34
3.4.	Conclusiones del capítulo	36
4.	CAPÍTULO IV. MARCO ESTRATÉGICO	38
4.1.	Misión y visión del negocio.....	38
4.1.1.	Misión del negocio	38
4.1.2.	Visión del negocio	38
4.2.	Modelo Canvas	38
4.3.	Análisis actual de la empresa.....	39
4.4.	Fortalezas	46
4.5.	Debilidades	47
4.6.	Matriz EFI.....	48
4.7.	Matriz FODA	49
4.8.	Conclusiones del capítulo	51
5.	CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	53
5.1.	Investigación cualitativa	53
5.1.1.	Focus group	53
5.1.2.	Entrevistas a expertos	54
5.2.	Investigación cuantitativa	55
5.2.1.	Encuestas	55
5.3.	Definición y estimación del mercado.....	59
5.4.	Conclusiones de capítulo	65
6.	CAPÍTULO VI. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	66

6.1.	Objetivo de la estrategia.....	66
6.1.1.	Objetivo estratégico general	66
6.1.2.	Objetivos estratégicos específicos	66
6.2.	Visión.....	66
6.3.	Misión	67
6.4.	Valores	67
6.5.	Segmento estratégico	67
6.6.	Estrategia de crecimiento	67
6.7.	Estrategia competitiva: diferenciación.....	68
6.8.	Factores de diferenciación: claves de éxito.....	68
6.9.	Propuesta de valor	68
6.10.	Modelo de negocio	69
6.11.	Conclusiones del capítulo.....	69
7.	CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING Y PLAN COMERCIAL	70
7.1.	Segmentación de mercado	70
7.1.1.	Macrosegmentación.....	70
7.1.2.	Microsegmentación.....	71
7.2.	Análisis del atractivo del mercado de referencia	73
7.3.	Análisis de la competitividad de la empresa.....	74
7.4.	Posicionamiento estratégico.....	75
7.5.	Marketing mix.....	77
7.5.1.	Estrategia de producto	77
7.5.2.	Estrategia de precio.....	80
7.5.3.	Estrategias de plaza.....	83
7.5.4.	Estrategias de promoción.....	86
7.6.	Presupuesto de marketing	88
7.7.	Estrategias de ventas	89

7.8.	Conclusiones del capítulo	90
8.	CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS.....	91
8.1.	Plan de operaciones.....	91
8.1.1.	Infraestructura de instalaciones	91
8.1.2.	Estandarización de la preparación del producto	92
8.1.3.	Cadena de valor	94
8.2.	Recursos humanos	96
8.2.1.	Organización de la empresa.....	97
8.2.2.	Proceso de reclutamiento y selección.....	97
8.2.3.	Horarios de trabajo	98
8.2.4.	Estructura salarial del personal.....	98
8.2.5.	Evaluación del personal.....	99
8.3.	Conclusiones del capítulo	99
9.	CAPÍTULO IX. PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	100
9.1.	Objetivos financieros	100
9.2.	Estimación de la demanda y flujo de venta.....	100
9.3.	Costos de venta	101
9.4.	Datos y supuestos para la elaboración del análisis financiero	102
9.5.	Punto de equilibrio.....	103
9.6.	Estados de pérdidas y ganancias	103
9.7.	Flujo de caja financiero.....	104
9.8.	Evaluación financiera.....	105
9.9.	Análisis de sensibilidad.....	106
9.10.	Conclusiones del capítulo.....	107
10.	CAPÍTULO X. CONCLUSIONES	108
11.	CAPÍTULO X1. RECOMENDACIONES	111
12.	BIBLIOGRAFÍA	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.3.1. Características del grupo objetivo	23
Tabla 1.6.1. Resumen de las fuentes de información	25
Tabla 3.1.1. Metodología de evaluación doing business 2020	31
Tabla 3.1.2. Evolución del índice mensual de la producción nacional: agosto 2020	34
Tabla 3.1.3. Indicadores de la dinámica demográfica, 1950-2050	36
Tabla 3.1.4. Lista de competidores categoría RTD.	44
Tabla 3.1.5. Lista de los precios actuales en el mercado de las diferentes bebidas alcohólicas	47
Tabla 3.1.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter	48
Tabla 3.2.1. Ventas por volumen en el 2018 de la categoría RTD (en miles de litros)	51
Tabla 3.2.2. Ventas de RTD por categoría: % de crecimiento del volumen total 2013-2018	51
Tabla 3.2.3. Ventas de RTD por categoría: % de crecimiento del valor total 2013- 2018	52
Tabla 3.2.4. Marcas de bebidas alcohólicas RTD	32
Tabla 3.3.1. Matriz EFE	35
Tabla 4.2.1. Modelo Canvas de la Empresa Franchetti	38
Tabla 4.3.1. Línea de producción de cóctel	41
Tabla 4.3.2. Almacén cóctel	42
Tabla 4.3.3. Unidades de distribución	43
Tabla 4.3.4. Estado de Resultados de la empresa	44
Tabla 4.3.5. Estructura Actual de costos de productos – Franchettis 2019	44
Tabla 4.4.1. Comercialización actual de la empresa	46
Tabla 4.6.1. Matriz EFI	48
Tabla 5.2.1. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020	56
Tabla 5.3.1. Rango etario de la población	61
Tabla 5.3.2. Distribución de segmento por NSE	62
Tabla 5.3.3. Distribución de compra por NSE (personas)	63
Tabla 5.3.4. Distribución de intención de compra anual en 000 litros	63
Tabla 5.3.5. Distribución de intención de compra anual en PEN millón	64

Tabla 6.10.1. Canvas de la nueva unidad de negocio	70
Tabla 7.1.1. Tipos de segmentación propuesta	72
Tabla 7.1.2. Segmentación por NSE	73
Tabla 7.2.1. Ventas de RTDS por categoría: volumen total 2013-18 (en millones de litros)	74
Tabla 7.2.2. <i>Forecast</i> de venta de RTDS por categoría: volumen total 2018-23 (en millones de litros)	74
Tabla 7.3.1. Ventaja en diferenciación	75
Tabla 7.5.1. Combinaciones en el mercado de bebidas alcohólicas RTD a base de pisco	79
Tabla 7.5.2. Combinaciones de Sabores	80
Tabla 7.5.3. Precios promedios de la competencia en supermercados	82
Tabla 7.5.4. Estrategia de precios	83
Tabla 7.5.5. Precio al canal tradicional y precio sugerido al consumidor	83
Tabla 7.5.6. Precio al canal moderno y precio sugerido al consumidor	84
Tabla 7.5.7. Puntos de venta de cadenas de supermercados en Lima Metropolitana 2021	85
Tabla 7.7.1. Presupuesto de marketing	89
Tabla 8.2.1. Salarios de la empresa	99
Tabla 9.2.1. Proyección de Ventas	102
Tabla 9.3.1. Costos Directos de Producción	102
Tabla 9.3.2. Costo de Mano de Obra Directa	102
Tabla 9.3.3. Margen de Contribución	103
Tabla 9.5.1. Punto de Equilibrio	104
Tabla 9.6.1. Estado de Pérdidas y Ganancias	105
Tabla 9.6.2. Ratios financieros	105
Tabla 9.7.1. Flujo de Caja	106
Tabla 9.8.1. Evaluación Financiera	106
Tabla 9.9.1. Sensibilidad por volumen de ventas	107
Tabla 9.9.2. Sensibilidad por precio de venta	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1.2.1. Ventas de RTD - Volumen total - '000 litros - 2004-2023	23
Figura 1.6.2.1. Evolución de las ventas de comercio interno.	28
Figura 1.6.2.2. Sales of retailing	29
Figura 1.6.2.3. Sales of convenience stores	29
Figura 3.1.2.1. Producción de pisco (miles de litros) por empresas formales.	
Información	41
Figura 3.1.2.2. Supermercados: tiendas por operador (número de locales)	42
Figura 3.1.2.3. Distribución de canales para RTD. Volumen de comercio exterior en 2018 y crecimiento en puntos porcentuales - 2013-2018	43
Figura 3.1.2.4. Ventas de bebidas alcohólicas por categoría	46
Figura 3.1.2.5. Cinco fuerzas de Porter	49
Figura 3.2.1.1. Proyección de crecimiento de la categoría de RTD hacia el 2023	50
Figura 4.1.2.1. Sales of wine by category	39
Figura 4.1.2.2. Franchetis S. A. C. Categoría de vinos	40
Figura 4.1.2.3. Company shares of wine	40
Figura 4.1.2.4. Organigrama de la empresa	45
Figura 4.1.2.1. Matriz FODA	49
Figura 5.2.1.1. Intensión de Consumo	58
Figura 5.2.1.2. Preferencia de Tamaño de Presentación	58
Figura 5.2.1.3. Estimación del precio unitario botella de 275ml	59
Figura 5.2.1.4. Estimación del precio unitario botella de 1 litro	59
Figura 5.2.1.1. Sales of alcoholic drinks by category	64
Figura 5.2.1.2. Sales of RTDS by category	65
Figura 6.1.2.1. El lienzo de la propuesta de valor	69
Figura 7.1.2.1. Clasificación de Estilos de Vida	73
Figura 7.1.2.1. Ciclo de vida de la categoría de Bebidas Alcohólicas RTD en el Perú	75
Figura 7.1.2.1. Posicionamiento de actuales marcas en el mercado. Precio vs. sabores	77
Figura 7.5.2.1. Demanda y precio a pagar por el producto	82
Figura 7.5.3.1. Esquema de distribución	85
Figura 8.1.3.1. Cadena de valor de la empresa productora de bienes	95

Mauricio Alejandro Arauco Brown

Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Servicios por la Universidad de Piura, Campus Lima. Técnico en Gastronomía por el Instituto de los Andes, con especialidad en Cocina Internacional y Comida Marina.

Especialista en el desarrollo de modelos de comercialización de productos intangibles, experiencia en el manejo de portafolios de productos en empresas *top* del sector *retail* y financiero. Experiencia en el desarrollo de productos omnicanal, a través de metodologías ágiles. Conocimientos de *marketing* y finanzas para optimizar la rentabilidad de productos y manejo de habilidades blandas que favorecen el trabajo en equipo y la consecución de objetivos propuestos.

Actualmente, me desempeño como subgerente de Mercado Empresa y Nuevos Negocios en tiendas por departamento Ripley, y me encuentro estudiando el MBA en la Universidad ESAN.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN	2019 - 2021
Maestría en Administración (cursando)	
Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN	2015 - 2016
Diplomado en Marketing	
Universidad de Piura Campus Lima	2006 - 2012
Bachiller en Administración con mención en Servicios	
Instituto de Los Andes	2003 - 2005
Técnico en Gastronomía	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Tiendas por departamento Ripley	2020
Subgerente de Ventas Mercado Empresa y Nuevos Negocios	
<ul style="list-style-type: none">• Responsable del negocio B2B• Responsable del negocio de <i>Gift card</i>• Responsable del negocio de Extra garantía e Intangibles	

- Responsable del negocio de clubes (Mamá y Bebé)

Tiendas por departamento Ripley

2018 - 2020

Producto Manager Negocios Intangibles

- Responsable de las estrategias comerciales de productos
- Responsable del *performance* y rentabilidad de productos
- Encargado del diseño de modelos y nuevos productos

Scotiabank Perú S. A. A.

2014 - 2018

Jefe de Producto Sr. – Seguros

- Responsable de la administración del portafolio
- Encargado del desarrollo de acciones comerciales para fomentar la venta
- Encargado de la administración de objetivos dentro del equipo
- Responsable de la negociación de condiciones con los socios
- *Owner* del producto frente a la fábrica digital

Scotiabank Perú S. A. A.

2012 - 2014

Analista de Producto – Seguros

- Encargado de generar reportes de seguimiento por producto y canal
- Encargado de administrar las campañas comerciales
- Encargado de control de *trade* del producto en la red
- Encargado de las capacitaciones de producto

Scotiabank Perú S. A. A.

2010 - 2012

Gestor de Seguros

- Encargado de gestionar pólizas de seguros con funcionarios, compañías de seguros y diversas áreas del banco
- Atención de consultas y reclamos sobre seguros Scotiabank y Financiera CrediScotia
- Encargado de la elaboración de reportes sobre iniciativas del área de garantías
- Apoyo en la elaboración del reporte trimestral del Área de seguros

Farelmare S. R. L.

2009 - 2010

Gestor de Proyectos

- Coordinador de proyectos en Lima y provincias
- Manejo de la logística de proyecto con el equipo de compras
- Supervisión del equipo de trabajo
- Elaboración de charlas de seguridad y motivación para el equipo de trabajo

Granja Azul Asia

2007-2008

Administrador de local

- Responsable de las operaciones del local de Asia
- Responsable de la administración de personal del local de Asia
- Responsable de compras

Diners Club Perú

2006 - 2007

Asistente del Área de Riesgos

- Encargado de realizar evaluación de clientes en bases de riesgo
- Elaboración de expedientes de clientes
- Coordinación de subsanación de observaciones con clientes

César Lorgio Icho Soto

Ingeniero Mecánico Electricista por la Universidad Nacional de Ingeniería, con experiencia en Proyectos y Gestión de Mantenimiento; orientado al trabajo en equipo, desarrollo de equipos y cumplimiento de metas.

Actualmente, me desempeño como Gerente de Mantenimiento de AGP PERÚ y estoy concluyendo estudios de MBA en la Universidad ESAN.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad ESAN	2020-2021
Maestría en Administración de Negocios (en curso)	
IPEMAN	2015
Diplomado en Gestión de Mantenimiento	
Universidad ESAN	2014
Diplomado en Gerencia de Proyectos	
Universidad Nacional de Ingeniería	1998-2002
Bachiller en Ingeniería Mecánica Eléctrica	

EXPERIENCIA LABORAL

American Glass del Perú	2015 - actualidad
Gerente Senior de Mantenimiento	
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de equipos industriales• Elaboración de presupuestos anuales de mantenimiento• Uso de KPI de mantenimiento: disponibilidad, MTBF, MTTR, Backlog, OEE para equipos críticos, costos de mantenimiento y proyectos de mejora• Implementación del plan de mantenimiento preventivo y predictivo para las dos plantas en MP9 y SAP• Gestión de compras de repuestos y servicios para el mantenimiento y proyectos• Soporte en implementación de Tech Center en Aachen, Alemania	

- A cargo de 24 colaboradores directos y proveedores de servicios externos.

Messer Gases del Perú

2011 - 2015

Gerente de Mantenimiento

- Gestión de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de equipos industriales y unidades móviles de carga en Lima, Chimbote, Piura y Pisco
- Uso de KPI de mantenimiento: disponibilidad, MTBF, MTTR, costos de mantenimiento
- Usuario líder en la implementación de mantenimiento preventivo y predictivo en PM/SAP
- A cargo de 4 colaboradores directos y proveedores de servicios externos

Owens Illinois Perú

2007 - 2011

Coordinador de Mantenimiento

- Gestión de mantenimiento preventivo y predictivo de equipos, tales como transformadores de potencia, tableros de BT y MT, variadores de velocidad, PLCs, grupo electrógeno, compresores centrífugos, ventiladores, bombas de agua, torres de enfriamiento, osmosis inversa, fajas transportadoras, chancadoras, sistemas de combustión, infraestructura y sistemas contra incendio

Supervisor Electromecánico

- Supervisión en la instalación y puesta en servicio de equipos eléctricos de potencia, PLCs, grupos electrógenos, ventiladores, compresores centrífugos, bombas, sistemas de RO, sistemas de tuberías y fajas transportadoras, en la nueva planta de Lurín

Telsen Ingenieros S. R. L.

2005 -2006

Responsable de Mantenimiento

- Responsable de mantenimiento de equipos de la industria y minería, tales como transformadores de potencia, ventiladores axiales, motores síncronos y asíncronos de gran potencia, reductores, bombas de agua, etc.

Tintorería Landeo

2004

Supervisor de Mantenimiento

- Encargado de supervisión de mantenimiento de calderas, secadores, equipo de tratamiento de aguas

Yasmine Merced Luna Mendoza

Licenciada en administración de empresas de la Universidad Católica de Santa María de la ciudad de Arequipa, con visión estratégica, comercial e integral en los negocios. Especialista en dirección de empresas, gestión empresarial. Con experiencia en Supply Chain Management, ventas corporativas, logística y transporte en general. Conocimientos de logística y administración, para generar valor a través de estrategias comerciales, manejo de habilidades blandas mediante trabajo en equipo y liderazgo para generar cambios.

Actualmente, me desempeño como Gerente General de la empresa Transportes y Grúas del Sur S. C. R. L. Egresada del MBA en Emprendimiento e Innovación por la Universidad ESAN.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN	2019 - 2021
Maestría en Administración (egresada)	
Cámara Nacional de Comercio del Perú	2017 - 2018
Diplomado en Contrataciones con el Estado	
Universidad Católica de Santa María – Arequipa	2010 - 2015
Licenciada en Administración de Empresas	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Transportes y grúas del sur S. C. R. L. – Juliaca	2018 - actualidad
Gerente General	
<ul style="list-style-type: none">• Mejora de procedimientos de operaciones• Ordenamiento del área de compras e inventarios• Establecimientos de alianzas y estrategias comerciales• Establecimiento e implementación del plan de capacitación y de personal operativo• Establecimiento de métricas de control de desempeño del personal	

Empresa de transportes de servicio de grúa E. I. R. L. – Juliaca 2016 - 2017

Administradora

- Mejora de procedimientos de operaciones
- Ordenamiento del área de compras e inventarios
- Establecimiento e implementación del plan de capacitación y de personal operativo
- Establecimiento de métricas de control de desempeño del personal

Hoteles del sur – Puno 2015 - 2016

Administradora

- Establecer alianza estratégica con Cemento Sur para el alojamiento de sus empleados
- Ordenamiento de las compras y almacén
- Asegurar márgenes de costo y utilidad

América de transportes S. R. L. – Arequipa 2014 - 2015

Asistente administrativo

- Encargada de redactar los reportes del personal operativo
- Encargada de la elaboración de cotizaciones, valorizaciones y contratos
- Encargada de planificar y coordinar las actividades generales de la oficina

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Magister en Administración
Título de la tesis:	Propuesta de implementación de una nueva línea de negocio en la empresa Franchettis S. A. C.
Autor(es):	Arauco Brown, Mauricio Icho Soto, César Luna Mendoza, Yasmine Merced

Resumen:

FRANCHETTIS S.A.C. es una empresa familiar dedicada a la producción de bebidas alcohólicas, entre ellas vino y cócteles en base a alcohol etílico y saborizantes.

La presente tesis propone evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera, para la implementación de una nueva línea de negocios de una bebida alcohólica Ready To Drink a base de pisco y frutos exóticos, para la empresa Franchettis. Asimismo, se desarrollará el plan estratégico, el plan de marketing, plan de operaciones, recursos humanos, plan de evaluación financiera para la implementación exitosa del negocio.

La propuesta de negocio presenta el siguiente contenido: En el capítulo III se presenta una evaluación estratégica del macro entorno y micro entorno que permite identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, el grado de atracción de la industria en la que se desenvuelve y la identificación de los recursos y capacidades clave como fuentes de ventaja competitiva.

En el capítulo IV se realizó una investigación integral estratégica con el objetivo de conocer el estado actual de la empresa Franchettis, relacionado con su producción actual, y cuáles son las necesidades, y las expectativas que tiene la empresa que permite identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

La metodología utilizada para el estudio de mercado se basó en fuentes primarias y secundarias. La investigación de fuentes secundarias permitió identificar el posicionamiento actual de la categoría de bebidas alcohólicas RTD en el Perú y básicamente en Lima Metropolitana. Respecto a las fuentes primarias, se desarrolló observaciones en supermercados sobre la oferta actual de las bebidas alcohólicas RTD. A nivel cualitativo se hicieron entrevistas a expertos y focus group. Los resultados más relevantes de la investigación evidenciaron una preferencia por el tamaño del envase de 275 ml, además, una combinación de pisco con frutos exóticos.

Por otro lado, a nivel cuantitativo, se desarrollaron encuestas virtuales para conocer los hábitos de consumo, compras y la prueba del nuevo concepto de bebidas alcohólicas RTD. Se realizaron 400 encuestas, lo que nos da un nivel de significancia mayor a 95%. Los principales hallazgos son: estarían dispuestos a probar la nueva bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutos exóticos un 88.5% de encuestados, existe una frecuencia de compra quincenalmente del 32.5% y una frecuencia de consumo semanal del 27.3%.

Luego de comprobar la aceptación del producto, se procedió a definir su posicionamiento en el mercado y a proponer un nombre tentativo a la marca de Inka Punch, una bebida premium a base de Pisco y Frutos exóticos.

El resultado del estudio nos permitió gestionar la empresa hacia la formulación de lineamientos estratégico claros; de tal manera se puedan implementar estrategias dirigidas al cumplimiento de los objetivos generales y específicos para diferentes aspectos del negocio y que requieren los clientes.

Para la implementación de la propuesta de negocio se ha elaborado un plan de acción integral que desarrolla el plan de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero.

En el plan de marketing y comercial, se desarrolló el marketing mix para lograr los objetivos estratégicos y la satisfacción total de los consumidores. A nivel de producto, se encontró que el consumidor prefiere productos prácticos y en variedad de sabores. En tal sentido se perfiló una bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutos exóticos, con un portafolio de tres sabores de bebidas en botellas individuales de 275ml.

Se analizó el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar, así como los costos y los precios de la competencia. La estrategia de precio para cada canal considera los márgenes promedios del mercado, por lo que se ofrecerá el producto a S/ 6.77 y S/ 5.93 en el canal tradicional y moderno respectivamente. En cuanto al precio sugerido al consumidor final, será de S/ 8.50 en el canal moderno y en el canal tradicional.

La estrategia de promoción de Inka Punch tiene como objetivos principales penetrar el mercado, introducir el nuevo producto y posicionar la marca en la categoría de bebidas alcohólicas RTD. En tal sentido se tendrá mucho foco en los medios digitales y en las acciones BTL a fin de lograr fidelización en el corto plazo.

La estrategia de comercialización estará orientada un 60% al canal tradicional (distribuidores actuales de la empresa) y un 40% al canal moderno (Supermercados y tiendas de conveniencia).

La estrategia de Operaciones apunta a la implementación de nueva línea de negocio para la bebida Inka Punch, utilizando el 50% de la capacidad ociosa disponible con la que cuenta actualmente la empresa. En cuanto a Recursos Humanos, se respetará la estructura actual de la empresa y su cultura organizacional. Asimismo, se incluirán 11 nuevos puestos de trabajo exclusivamente para el nuevo producto Inka Punch.

Finalmente se comprobó la viabilidad de la propuesta y una rentabilidad atractiva. Para ello, se estableció una inversión inicial de S/. 100,000. Se tuvo como resultado una TIR del 290% y un VAN de S/. 1,513,821.57. No se puede disminuir el precio de venta a los canales en más del 19.3%, porque el proyecto no sería rentable, según lo analizado en la sensibilidad de precio y durante los 5 años de evaluación el EBITDA se incrementará en un 38.48%.

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Franchettis S. A. C. es una empresa familiar dedicada a la producción de bebidas alcohólicas, entre ellas vino y cócteles a base de alcohol étílico y saborizantes.

La presente propuesta busca demostrar la viabilidad de implementar una nueva línea de productos en la empresa Franchettis.

El producto elegido es una bebida alcohólica lista para beber (*ready to drink* o RTD, por sus siglas en inglés) elaborada a base de pisco y frutas exóticas, para ser vendida en el mercado de Lima Metropolitana. Los autores consideran que la realización de esta tesis, además de contribuir con la innovación, aporta un mayor valor agregado a las frutas naturales exóticas que se usan en la producción de la bebida.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reveló que, en enero de 2019, la destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas creció en 40,18 % y registra 11 meses de crecimiento continuo (Rodríguez, 2019). El aumento del consumo de bebidas alcohólicas en el Perú y el desarrollo social sostenido que ha tenido el país en estos últimos años es lo que motivó a desarrollar la presente investigación.

Cabe señalar que el consumo de pisco ha aumentado en los últimos diez años, alcanzando el pico más alto en 2017. Según los datos de Produce, la producción nacional de pisco aumentó a 10.7 millones de litros, y llegó a 1.6 millones de litros a finales de aquel año (Gestión, 2018).

Actualmente, en el mercado peruano la categoría de bebidas alcohólicas RTD está en una etapa de crecimiento, ya que son muy pocos los competidores en ese rubro y existe una alta oportunidad para el ingreso de nuevos productos.

1.1. Objetivos

La presente propuesta de plan de negocio contempla los siguientes objetivos:

1.1.1. *Objetivo general*

Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de la producción de una bebida alcohólica *ready to drink* a base de pisco y frutas exóticas para el mercado de Lima Metropolitana.

1.1.2. Objetivos específicos

- a) Elaborar un estudio de mercado sobre el consumo de bebidas alcohólicas *ready to drink* en el mercado limeño.
- b) Identificar las frutas exóticas preferidas por el consumidor peruano.
- c) Definir las características y el valor agregado del producto a ofrecer.
- d) Determinar la estrategia de distribución a ejecutar para el modelo de negocio.
- e) Determinar la estrategia de *marketing* a ejecutar para el modelo de negocio.
- f) Establecer el plan operativo correspondiente a este modelo de negocio.
- g) Elaborar el plan económico-financiero para el proyecto.
- h) Determinar si el proyecto es económica y financieramente viable.

1.2. Justificación

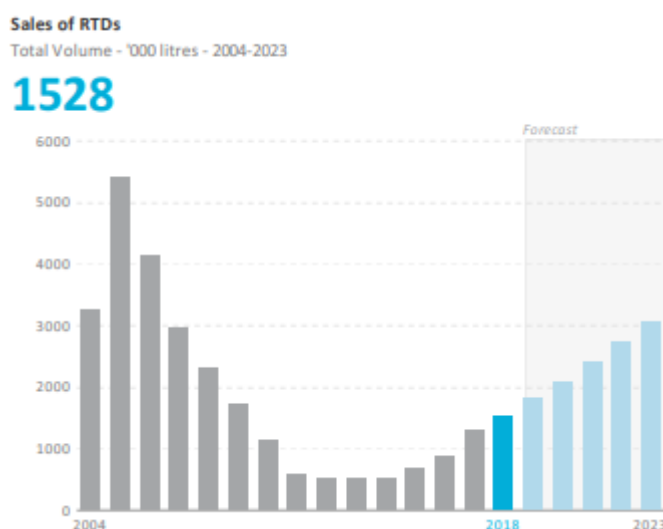
Franchettis S. A. C. es una empresa peruana con diez años en el sector de vinos y licores que se dedica a la producción, distribución y maquila de productos vitivinícolas; entre ellos, vino tinto, vino rosé, vino borgoña y espumantes de la mejor calidad, como también jarabe de goma, cócteles y otros licores en general. Su estrategia de negocio es el *business to business* (B2B).

Actualmente, Franchettis comercializa sus productos mediante el canal tradicional, vendiendo en grandes volúmenes a sus diversos distribuidores.

Con el fin de aumentar sus ingresos y ampliar sus utilidades, la empresa busca implementar una nueva línea de productos, como son las bebidas alcohólicas *ready to drink* a base de pisco y frutas exóticas.

El crecimiento de esta categoría está en el orden aproximado de 100 % desde el 2018-2023. Esto se puede observar en la figura 1.2.1., donde “el crecimiento de ventas en bebidas alcohólicas RTD crecieron en unos 1528 miles de litros con respecto al año 2018” (Euromonitor, 2019).

Figura 1.1.2.1. Ventas de RTD - Volumen total - '000 litros - 2004-2023



Fuente: Euromonitor, 2019

1.3. Alcance

La presente propuesta propone la implementación de una nueva línea de negocio; se trata de una bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutas exóticas dirigida a hombres y mujeres de 25 a 39 años de edad que pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C de Lima Metropolitana, consumidores actuales de bebidas alcohólicas.

GRUPO OBJETIVO	
Género	Hombres y mujeres
Edad	25 a 39 años
NSE	A, B y C
Ciudad	Lima Metropolitana
Perfil	Consumidores actuales de bebidas alcohólicas.

Tabla 1.3.1. Características del grupo objetivo

Elaboración: Autores de la tesis

Por consiguiente, los resultados de la investigación no se podrán extrapolar a otros niveles socioeconómicos ni a otras ciudades del Perú. En el presente análisis, se indaga determinar la viabilidad y factibilidad de la implementación de una nueva línea de

negocio de una bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutas exóticas, mas no se asume su implementación.

1.4. Contribución

Esta nueva línea de negocio contribuirá al crecimiento en las ventas y a fortalecer la imagen de la empresa Franchettis. Asimismo, se busca posicionar el nuevo producto como la primera marca de bebidas alcohólicas RTD en el mercado peruano.

1.5. Limitantes

- La escasa información relacionada a la producción de bebidas RTD.
- Las fuentes de información, en lo que respecta a la composición del mercado actual de bebidas alcohólicas por categoría.
- La pandemia mundial (COVID-19) restringe el mayor alcance deseado de la propuesta de negocio.
- El tiempo, la dificultad de acceso y la falta de datos no permiten la implementación de la propuesta de negocio.

1.6. Metodología a emplear

La metodología a utilizar para la implementación de esta nueva línea de negocio incluye la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias. Su desarrollo se encuentra en el capítulo V de investigación de mercado.

1.6.1. Fuentes secundarias

- Proyectos de investigación, artículos, publicaciones realizadas relacionadas a bebidas RTD.
- Información existente propia de estudios de mercado.
- Información de Euromonitor, Produce e INEI para extraer datos estadísticos, entre otros.

1.6.2. Fuentes primarias

Para poder recopilar la información de las fuentes primarias, se realizará una investigación de mercado. Los estudios desarrollados fueron los siguientes:

- Investigación observacional del canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia), la oferta del mercado actual de las bebidas alcohólicas RTD y bebidas alcohólicas en general en Lima Metropolitana.
- Investigación cualitativa:
 - Entrevistas dirigidas a expertos en el rubro de bebidas alcohólicas y expertos en distribución de bebidas alcohólicas.
 - *Focus groups* dirigidos a hombres y mujeres de 18 a 44 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, consumidores actuales de bebidas alcohólicas.
 - Investigación cuantitativa: encuestas virtuales para conocer los hábitos de consumo, compras y la prueba del nuevo concepto de bebidas alcohólicas RTD a base de pisco y frutas exóticas.

Tabla 1.6.1. Resumen de las fuentes de información

	Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Metodología Cualitativa	Observación: marcas y precios de los competidores directos e indirectos en el canal moderno.	Búsqueda de fuentes de información: APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados). INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Euromonitor Internacional. Gestión, El Comercio, etc.
	Focus group a consumidores de bebidas alcohólicas.	
	Entrevistas a expertos en el sector de bebidas alcohólicas y distribuidores.	
Metodología Cuantitativa	Encuestas a hombres y mujeres de 18 a 44 años del NSE A, B y C.	

Elaboración: Autores de la tesis

1.7. Conclusiones del capítulo

- El objetivo general de esta nueva línea de negocio es determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de la producción de

bebidas alcohólicas RTD a base de pisco y frutas exóticas, para la empresa Franchettis.

- La empresa Franchettis cuenta con diez años de presencia en el mercado peruano, con una estrategia de negocio B2B. Actualmente, solo tiene presencia en el canal tradicional (distribuidores), pero busca entrar al canal moderno (supermercados y tiendas por conveniencia) con un nuevo producto de bebidas alcohólicas RTD a base de pisco y frutas exóticas que le permita generar mayores ingresos.
- La categoría de bebidas alcohólicas RTD resulta ser muy atractiva, pues ha crecido un 18 % en los últimos años en el mercado peruano.
- El alcance definido para esta nueva línea de negocio está circunscrito en hombres y mujeres de 25 a 39 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C de Lima Metropolitana.
- Esta propuesta de negocio contribuirá al incremento de los ingresos y utilidades de la empresa Franchettis.

2. CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Conceptos clave

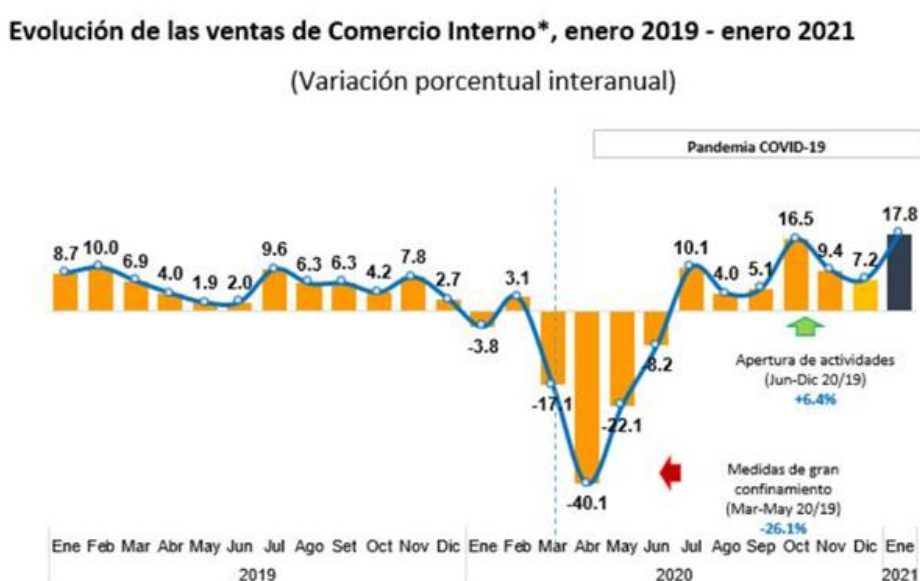
Los conceptos clave de esta propuesta de negocio son los siguientes:

- **Pisco:** aguardiente a base de uva producido en Perú mediante el proceso de la destilación. Es una bebida alcohólica con un grado promedio entre 30-50°.
- **Cóctel:** bebida compuesta por una mezcla de licores (más de 1).
- **Bebida espirituosa:** bebida alcohólica con un grado mayor a 15° obtenida directamente de la destilación, maceración o adición de azúcares a las materias primas agrícolas.
- **Sector *retail*:** engloba a los negocios que realizan venta directa al consumidor final.
- **Bebida RTD:** por sus siglas en inglés, las bebidas *ready to drink* están listas para el consumo.
- **Canal moderno:** canal de venta que engloba la comercialización de productos de manera masiva en un local, como supermercados, hipermercados, tiendas por conveniencia, bodegas, etc.
- **Canal tradicional:** canal que permite la comercialización de productos a través de distintos puntos de venta. Se caracteriza por su carácter netamente transaccional, debido a que el cliente tiene interacción directa con la persona que atiende, administra u oferta en el punto, lo cual genera el intercambio directo.
- **BTL:** por sus siglas en inglés *below the line*. Las acciones de *marketing* de este tipo apuntan a un grupo de consumidores específicos de una marca o producto a través de acciones puntuales y novedosas.
- **ATL:** por sus siglas en inglés *above the line*. Las acciones de *marketing* de este tipo apuntan a objetivos de alcance masivo, por lo que están dirigidas a la población en general.
- **Awareness:** indicador que forma parte de la estrategia de *marketing* que consiste en que la marca logre ser reconocida y recordada.

2.2. Contexto

Respecto al contexto actual del sector y consumo interno del país, a nivel nacional, las ventas del comercio interno a enero de 2021 se incrementaron en 17.8 %, en comparación a las del año 2020. Esto fue impulsado, principalmente, por las mayores ventas en los supermercados e hipermercados, así como en las tiendas por departamento y de mejoramiento del hogar.

Figura 1.6.2.1. Evolución de las ventas de comercio interno.

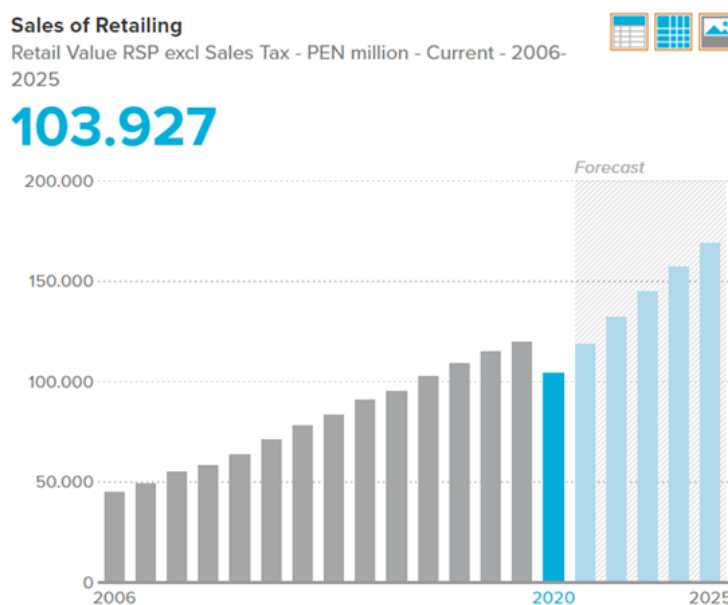


Fuente: Produce, 2021

Las ventas de los supermercados e hipermercados (45.8 % de las ventas internas) representaron un aumento de 26.2 % en enero de 2021 (Produce, 2021). Esto es alentador en una coyuntura en la que los aforos están controlados y se restringe la capacidad a un 50 %.

Las proyecciones de crecimiento de la industria del *retail* en el Perú para el 2025 muestran un crecimiento casi del 60 % vs. el año 2020 (en esta representación, se ha considerado la coyuntura actual).

Figura 1.6.2.2. Sales of retailing

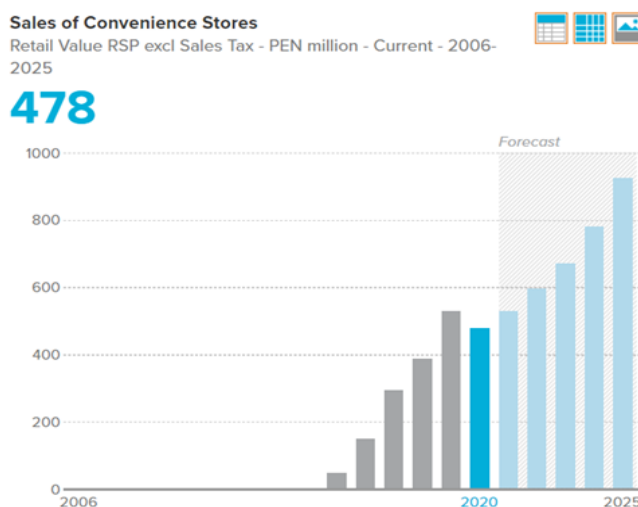


Fuente: Euromonitor, 2020

Las tiendas por conveniencia experimentaron una caída en las ventas de 9 % en el año 2020, producto del confinamiento por la pandemia. Este canal está dominado por Tambo+, con un 93 % de participación (Euromonitor, 2021).

A pesar de que este canal todavía no ha logrado una madurez plena, de acuerdo a las cifras se puede visualizar hacia el 2025 un crecimiento sostenido que lleva a duplicar las ventas de S/ 428 MM a S/ 924 MM (Euromonitor, 2021).

Figura 1.6.2.3. Sales of convenience stores



Fuente: Euromonitor, 2020

2.3. Marco legal

Ligados a la industria de alimentos y bebidas existen varios entes reguladores, entre ellos se mencionan los siguientes:

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa). Es la autoridad encargada de fiscalizar la producción orgánica nacional. Esta entidad propone las normas y sanciones para garantizar los estándares de calidad de los productos orgánicos para el mercado nacional e internacional.

Dirección General de Salud Animal (Digesa). Es la entidad que emite a nivel nacional el registro sanitario único para la comercialización de productos para consumo masivo. Tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de los lineamientos técnicos y requisitos para otorgar a las empresas el certificado de registro sanitario.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Su principal función es la supervisión, fiscalización y sanción frente al cumplimiento de la información sobre el producto en el etiquetado. Ante esta entidad, también se realiza el registro de marca y otros signos.

2.4. Conclusiones del capítulo

- A pesar de estar en medio de una pandemia, el sector *retail* muestra un atractivo considerable en volúmenes de venta hacia el 2025, con crecimientos del 60 %.
- Las tiendas por conveniencia tienen cada vez mayor relevancia en la venta de productos frente al *shopper* peruano, con proyecciones de crecimiento a 4 años de casi un 100 %.
- La regulación es clave en el registro y lanzamiento de nuevos productos, a fin de garantizar lo ofrecido frente al consumidor.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Análisis SEPTA

A continuación, se desarrolla el análisis del actual entorno político, legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico para la empresa Franchettis S. A. C.

Este análisis pretende definir mejor el entorno en el que se está desarrollando la propuesta de negocio, además que da una aproximación para conocer mejor el mercado, las dificultades y los posibles retos que la propuesta podría afrontar.

Político-legal

En marzo de 2018, el ingeniero Martín Alberto Vizcarra Cornejo asumió la presidencia del Perú, tras aceptarse la dimisión de Pedro Pablo Kuczynski, de cuyo gobierno había sido el primer vicepresidente.

Dentro la gestión del año en curso (2020), el Banco Mundial calificó al Perú en el *ranking* del *doing business* en la posición número 76 de 190 países (cayendo 8 posiciones en comparación al año 2019).

De América Latina y el Caribe, el Perú se ubica en el puesto 6, tras México (60), Puerto Rico (65), Colombia (67), Jamaica (71) y Costa Rica (74) (Group, 2020).

Tabla 3.1.1. Metodología de evaluación *doing business* 2020

1	Apertura de una empresa	6	Protección de los inversionistas minoritarios
2	Manejo de permisos de construcción	7	Pago de impuestos
3	Obtención de electricidad	8	Comercio transfronterizo
4	Registro de propiedades	9	Cumplimiento de contratos
5	Obtención de crédito	10	Resolución de la insolvencia

Elaboración: Autores de la tesis

En el ámbito político, el gobierno dirige las actividades de promoción de pisco a través de entidades nacionales como el Ministerio de la Producción (Produce), que

apoya los procesos de producción y promoción nacionales y fuera del país. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) es el responsable de las negociaciones internacionales y de las facilidades de negociación para que el pisco ingrese a otros mercados. La Dirección General de Salud Ambiental y Seguridad Alimentaria (Digesa) es la responsable de monitorear, controlar y establecer estándares de producción de seguridad.

Bajo la situación político-económica actual, el gobierno ha garantizado el apoyo para el desarrollo de nuevos negocios a través de las políticas públicas y de emergencia.

Se espera que el país pueda lograr una estabilidad que logre llevarlo nuevamente por la senda del crecimiento económico que tenía hasta hace unos años previos a la pandemia.

Desde el ámbito legal, hay varias leyes y regulaciones que se deben tener en cuenta y aprovechar para el desarrollo del estudio:

- Ley N.º 30460, Ley que declara de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales. Esta norma promueve la imagen, marca, producción, comercialización y consumo del pisco peruano. En ese sentido, el presente estudio aprovechará este incentivo de promoción que dará oportunidades para la aceptación de los macerados de pisco (Ley N.º 30460, 2016).
- Normas para la producción de bebidas alcohólicas, NTP 212.033:2007 y la NTP 212.034.2007. Se trata de buenas prácticas de elaboración, en donde se protege la inocuidad para ofrecer un producto de calidad (Indecopi, 2013, p. 7).
- Ley N.º 29571, Código de protección y defensa al consumidor (Ley N.º 29571, 2010).
- Ley N.º 28681, Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. Con esta norma, se busca poner en alerta a los consumidores sobre los daños y riesgos, y prohíbe su venta a los menores de edad (Ley N.º 28681, 2016).

Económico

El 27 de agosto de 2020, la Ministra de Economía María Antonieta Alva, a través de una entrevista realizada para RPP, manifestó que la caída del 12 % de la economía peruana en el 2019 ha sido una de las peores de la historia (sin considerar a la posguerra con Chile y a la caída de 1989) (MEF, 2020, 1m14s).

Este descenso no es mera casualidad, de acuerdo a lo indicado por la ministra Alva, sino que responde a una decisión política a inicios de pandemia sobre el cierre de la economía y las medidas de confinamiento tomadas (MEF, 2020, 1m27s).

Estas medidas responden a la necesidad de priorizar el sector salud y la atención pública. Para el 2021 (luego de una caída de 12 puntos), se espera un crecimiento económico de 10 puntos (MEF, 2020, 2m18s).

De acuerdo a fuentes del INEI, los sectores que más han retrocedido son los de alojamiento y restaurantes, que han tenido una caída de 55.79 %; construcción, con un retroceso de 33.36 %; transporte y almacenamiento, con un declive de 29.67 %, y comercio, con una declinación de 22.86 %. Sin embargo, sectores como telecomunicaciones, financieras y seguros registraron variaciones positivas (INEI, 2020).

Tabla 3.1.2. Evolución del índice mensual de la producción nacional: agosto 2020

(Año base 2007)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2020/2019		Set 19-Ago 20/
		Agosto	Enero-Agosto	Set 18-Ago 19
Economía Total	100,00	-9,82	-15,66	-9,63
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	-11,84	-19,45	-12,67
Total Industrias (Producción)	91,71	-9,65	-15,33	-9,37
Agropecuario	5,97	-6,58	0,06	1,53
Pesca	0,74	-6,46	-9,81	-16,84
Minería e Hidrocarburos	14,36	-11,18	-17,15	-10,94
Manufactura	16,52	-12,09	-19,52	-13,12
Electricidad, Gas y Agua	1,72	-2,67	-8,99	-5,21
Construcción	5,10	-6,50	-33,36	-21,21
Comercio	10,18	-8,12	-22,86	-13,88
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	-27,93	-29,67	-19,46
Alojamiento y Restaurantes	2,86	-60,95	-55,79	-35,43
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	5,13	3,20	3,27
Financiero y Seguros	3,22	19,74	9,53	8,25
Servicios Prestados a Empresas	4,24	-18,58	-23,89	-12,88
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	3,92	4,10	4,39
Otros Servicios 2/	14,89	-11,59	-10,92	-5,96

Nota: El cálculo correspondiente al mes de Agosto de 2020 ha sido elaborado con información disponible al 14-10-2020.

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007

2/ Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, y Empresas Privadas.

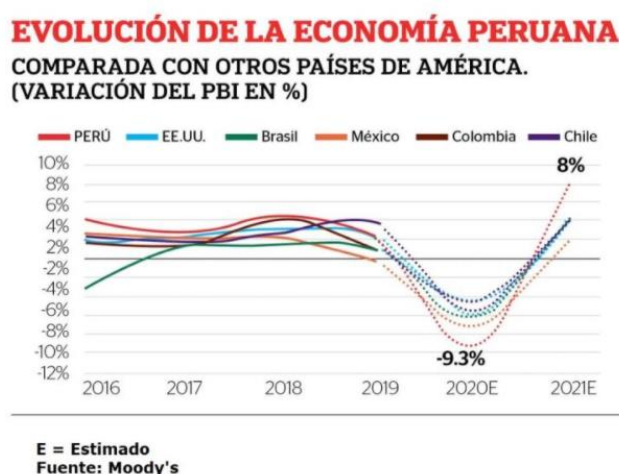
Fuente: INEI, 2020b

No todas las cifras relacionadas a la pandemia son negativas; ahora bien, se ha empezado a percibir una recuperación a nivel internacional.

En el artículo publicado en el *Diario Oficial El Peruano*, del 19 de setiembre de 2020, se resalta que el impacto económico inicial de la pandemia ha empezado a diluirse y se avista una mejoría segura para el 2021 (De la Vega Polanco, 2020).

De acuerdo a un reporte emitido por la calificadora de riesgo Moody's, se espera un repunte en el país superior al de la región, y se estima un crecimiento de alrededor el 8 %, lo cual está alineado a lo proyectado en el reporte multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2010) y a lo manifestado por la ministra Alva en la entrevista citada líneas arriba.

Figura 3.1.1.1. Evolución de la economía peruana (variación del PBI en %)



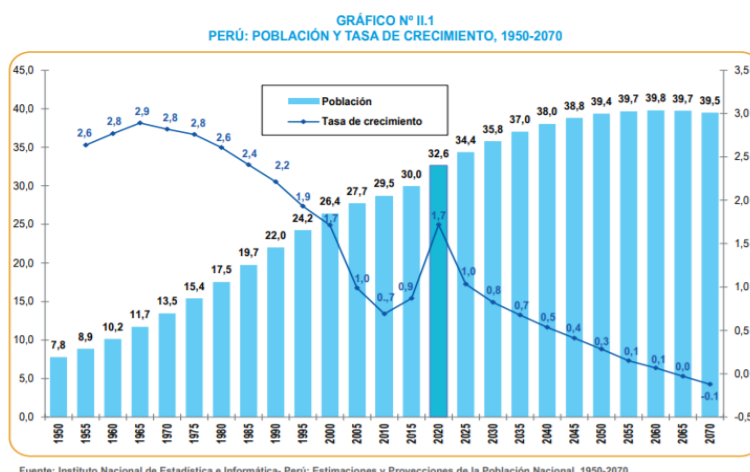
Fuente: Extraído del artículo del *Diario Oficial El Peruano* y elaborado por Moody's. (De la Vega Polanco, 2020).

Sociocultural

De acuerdo a estimaciones del INEI, al 20 de junio de 2020 la tasa de crecimiento demográfico en el año fue de 1.7 %, alcanzando los 32 millones 625 mil 948 habitantes (INEI, 2020a).

A continuación, se detallan las tasas de crecimiento demográfico para los próximos años.

Figura 3.1.1.2. Población y tasa de crecimiento, 1950-2070



Fuente: INEI, 2019

Este crecimiento demográfico está explicado principalmente por la disminución de la tasa de mortalidad infantil y el incremento de la esperanza de vida.

Tabla 3.1.3. Indicadores de la dinámica demográfica, 1950-2050

CUADRO N°2.2
PERÚ: INDICADORES DE LA DINÁMICA DEMOGRÁFICA, 1950-2050

INDICADORES	1950-1955	1975-1980	2015-2020	2025-2030	2045-2050
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	7,0	5,4	2,3	2,1	1,7
Esperanza de vida al nacer (años)	44,1	58,9	76,5	77,8	79,8
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacimientos)	158,6	95	12,8	12,1	11,1
Tasa de crecimiento poblacional (por mil)	26,4	26,1	17,2	8,3	2,8
Estructura por edad (Porcentaje)	1950	1980	2020	2030	2050
Población (Miles)	7 777,4	17 531,9	32 625,9	35 792,1	39 363,4
0 a 14 años	41,5	42,4	24,9	22,9	17,6
15 a 59 años	55,0	54,0	66,1	65,6	64,0
60 años y más	3,5	3,6	9,0	11,5	18,3

Fuente: INEI - PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 - 2070.

Fuente: INEI, 2019

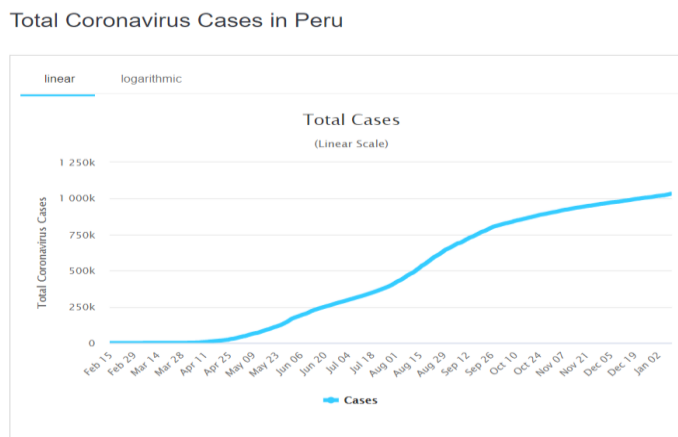
Actualmente, a nivel mundial se vive una pandemia que ha cobrado más de 1.9 MM de muertes.

El Perú no es ajeno a esta realidad. Al 9 de enero de 2021, esta pandemia ha cobrado 38,213 muertes y se han detectado 1,032,275 casos, de los cuales se han recuperado 968,335 (Woldometer, 2021).

El primer caso en el país se detectó el 6 de enero de 2020, lo cual trajo consigo una reacción bastante rápida por parte del gobierno, cuando proclamó al país en estado de

emergencia sanitaria nacional, y decretó un confinamiento total a partir del lunes 16 de marzo de aquel año.

Figura 3.1.1.3. Total, coronavirus cases



Nota: La imagen fue tomada con fecha 09/01/2021 en la página www.worldmeters.info/coronavirus/country/peru/
Esta vista recoge evidencia dinámica del *dashbord* de System Since and engineering de la Universidad Johns Hopkins.
<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

Al 10 de enero de 2021, ya se ha registrado en el Perú el primer caso de la variante de Covid-19 identificada en Inglaterra.

Cabe mencionar que la negligente actitud por una parte de la población, el incremento de casos y la poca disponibilidad de camas UCI (Unidad de Cuidados Intensivos), podrían ocasionar un nuevo rebrote o segunda ola de Covid-19, lo cual, si se toma como referencia a otros países, puede decantar en un segundo confinamiento obligatorio.

Tecnológico

De acuerdo a cifras del INEI publicadas en el Informe técnico de estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares, para el primer trimestre del año 2020, el 40,1 % de los hogares del país tiene conexión a internet, y se incrementa en 3,4 puntos porcentuales vs. el mismo trimestre del 2019 (INEI, 2020a).

En el trimestre de estudio, el 60,3 % de la población de 6 y más años de edad accedió a internet, y se incrementa en 6,3 puntos porcentuales más que en el trimestre del año anterior.

A marzo 2020, de acuerdo con la misma fuente, el 87,9 % de la población accedió a internet a través de un celular (ya sea que cuente con un plan de datos o no).

En el primer trimestre del año en mención, el 81,2 % de la población hizo uso diario de internet. Comparado con el mismo trimestre del 2019, aumentó en 2,2 puntos porcentuales, seguido del grupo que usó internet una vez a la semana (17,0 %) y los que usaron una vez al mes o cada dos meses o más (1,8 %). Por sexo, el 81,5 % de hombres y el 80,8 % de mujeres accedieron a internet una vez al día.

Este tipo de facilidades de acceso ha generado cambios drásticos en los hábitos de consumo de la población, más aún en el periodo de pandemia por Covid-19.

El perfil del comprador *online* en el Perú

En el país, 7 de cada 10 compradores *online* realizaron compras por internet durante el periodo de cuarentena declarado por el gobierno.

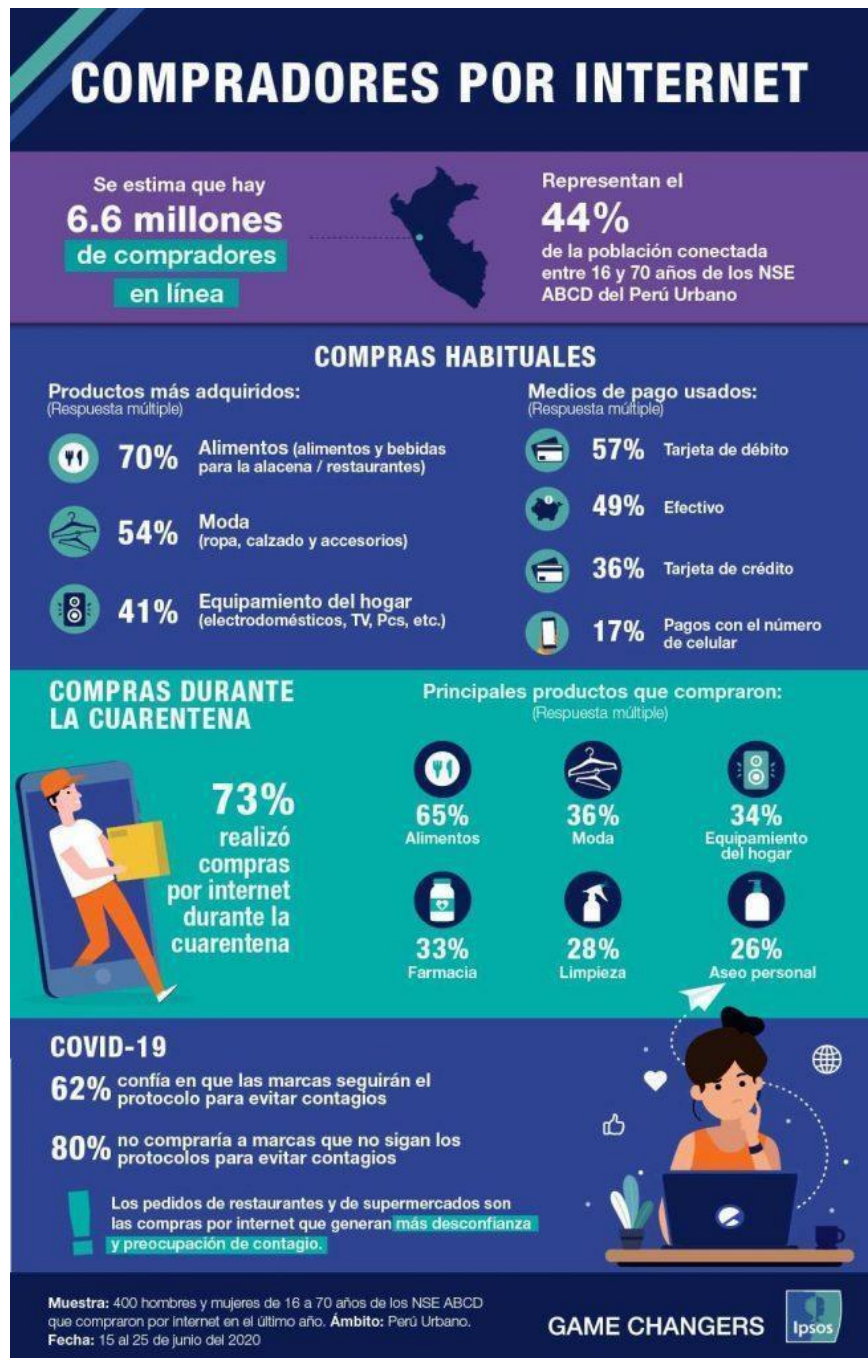
Esto se traduce en un incremento de compradores *online* frecuentes de 3.6 millones a set.19 a 6.6 millones en junio 2020. Esto representa el 44 % de la población conectada (Bravo Tejeda, 2020)

Es importante mencionar que, a raíz del periodo de cuarentena establecido por el gobierno, el comportamiento de consumo de los compradores *online* ha cambiado.

Según el estudio, entre los principales productos que adquirieron fueron alimentos (65 %), moda (36 %), equipamiento del hogar (34 %), farmacias (33 %) y limpieza (28 %).

Entre los medios de pago más usados, se encuentran la tarjeta de débito (57 %), el dinero en efectivo (49 %), la tarjeta de crédito (36 %) y los pagos realizados con el número de celular (17 %).

Figura 3.1.1.4. Preferencias y hábitos de consumo por internet – análisis cuarentena



Fuente: Ipsos, 2020

Ecológico

Lo que actualmente piensen, digan y hagan los *millennials* va a marcar un referente en relación a los negocios por muchos años. Esta generación actualmente está poniendo mucho énfasis en la sostenibilidad (más que las generaciones anteriores).

De acuerdo a los resultados del EcoFocus Worldwide's 2019 U.S. Trends Survey, los *millennials* esperan que las empresas protejan los recursos naturales, usen materiales biodegradables y practiquen reforestación y agricultura sostenible.

Los alimentos y bebidas saludables lo son aún más si el empaque es sostenible (Evergreen packaging, 2018).

En esta misma línea de mejoramiento, las marcas y bebidas que promuevan mejores hábitos para las personas y son respetuosas con el planeta se empiezan a ver beneficiadas, y crean una oportunidad para los productos orgánicos, veganos, libres de transgénicos y amigables con el medioambiente. En 2020, la búsqueda de un consumismo más sostenible se ve reflejada en uno de los impulsores más poderosos del cambio de comportamiento que existe: la vergüenza social. Las marcas y bebidas que ayuden al consumidor a navegar y sortear esta nueva presión tendrán cada vez más acogida (Gestión, 2020).

3.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas competitivas de Porter

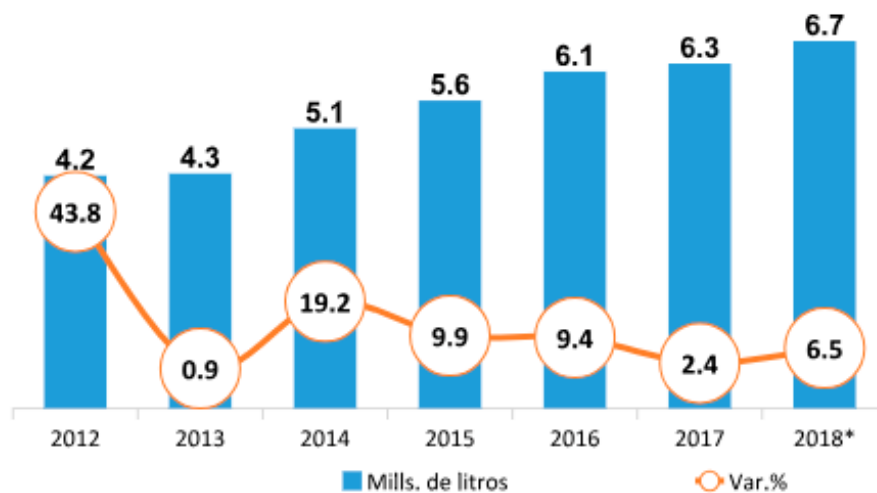
a) Poder de negociación de los proveedores

El promedio del poder de negociación de quienes proveerán los insumos para la elaboración de la bebida es medio bajo. En el caso de los productores de uva y otras frutas, el abastecimiento se realiza por medio de los acopiadores de frutas, los cuales son pieza clave para lograr altos estándares de calidad en el producto final. Además, son quienes proporcionan la materia prima principal. Los proveedores no solo deben de asegurar la alta calidad de la cosecha, sino también brindar la mejor selección de frutas y el cumplimiento en el aprovisionamiento en la fecha y cantidad acordada, según lo demande la empresa.

El nivel de producción de pisco en el país representa el nivel de negociación que tienen los proveedores de uvas. Y ya que cada vez hay más consumidores, es un mercado muy competitivo.

Por el lado de los productores de frutas (pequeños artesanos), es bajo.

Figura 3.1.2.1. Producción de pisco (miles de litros) por empresas formales. Información



Fuente. Perú 24, 2018

El poder de negociación con los proveedores de botellas es medio, ya que solo hay uno: la empresa Owens-Illinois, puesto que los pequeños fabricantes de envases de vidrio no cuentan con la tecnología para proveer botellas de calidad.

En el caso de los demás proveedores (etiquetas, corchos, etc.), el mercado es mayor, ya que existe una amplia gama de empresas que pueden abastecer la demanda, lo que permite a los consumidores tener el poder de negociación.

b) Poder de negociación de los clientes

El modelo de negociación que se va a desarrollar es el B2B, ya que se busca producir y distribuir el producto. Actualmente, la empresa Franchettis cuenta con un canal tradicional (distribuidores).

El poder de negociación de algunos de los futuros clientes, como el canal de ventas moderno, es alto, porque ponen condiciones de entrada muy altas para poder vender en sus instalaciones. Además, establecen condiciones de compra a crédito con pagos de hasta tres meses, por lo cual la empresa debe tener una buena capacidad financiera.

Actualmente, el mercado de supermercados en Perú está compuesto por tres principalmente firmas: Cencosud Perú (Wong y Metro), Supermercados Peruanos (Plaza Vea, Mass y Vivanda) e Hipermercados Tottus (Tottus e Hiperbodega Precio Uno). Se puede observar en la figura 3.1.2 cómo ha sido su crecimiento, hasta establecerse en distintas partes de la ciudad y cubrir niveles socioeconómicos variados. Así, al cierre del 1T19, el número de supermercados de las tres principales firmas sumaron 621 a nivel nacional (Perú Retail, 2019).

Figura 3.1.2.2. Supermercados: tiendas por operador (número de locales)

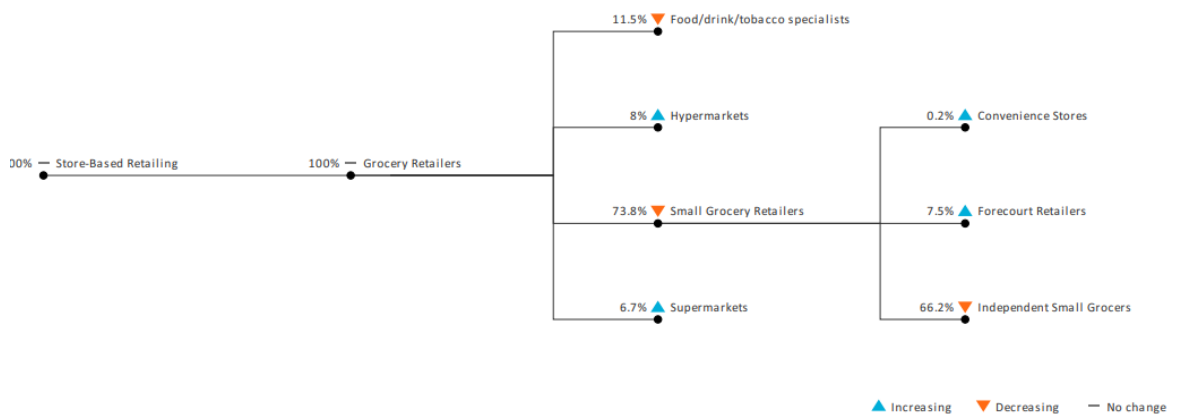


Fuente: Produce
Elaboración: Estudios Económicos Scotiabank

Los canales de venta tradicionales establecen su poder de compra ajustando precios y dilatando fechas de pago; normalmente, los tiempos de pago no se respetan, y en muchos casos nunca pagan por los productos.

La creciente relevancia de los canales modernos, como supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia y minoristas de estaciones de servicio (que están ampliando su oferta y ubicaciones), es un factor que está contribuyendo al crecimiento de la categoría RTD, ya que se distribuyen en los canales mencionados. Los consumidores peruanos tienden a adquirir estos productos por su conveniencia, para disfrutarlos en casa o con amigos. En el país, el número de supermercados, distribuidores y tiendas de conveniencia están en crecimiento, como se puede visualizar en la siguiente figura:

Figura 3.1.2.3. Distribución de canales para RTD. Volumen de comercio exterior en 2018 y crecimiento en puntos porcentuales - 2013-2018



Fuente: Euromonitor
<http://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/analysis/tab>

c) Rivalidad entre competidores directos

El producto a desarrollar, considerado en la categoría de bebida alcohólica RTD (*ready to drink*), muestra que la rivalidad entre competidores es baja. Actualmente, el mercado lo lideran las marcas Piscano, tabernero y Smirnoff. Cabe mencionar que existen en el mercado marcas pequeñas, y la mayoría de estos competidores no son empresas formales registradas ante la Sunat. Muchos de los competidores elaboran sus productos de manera artesanal y usan las redes sociales para la venta, lo cual elimina muchos costos durante sus procesos.

En los últimos años, se ha incrementado la presencia de bebidas RTD en el mercado, principalmente a base de vodka, ron y pisco. Entre las principales marcas se encuentran Vodka Smirnoff, Ron Cartavio y Pisco Tres Generaciones (crema de pisco). A continuación, la lista de competidores de la categoría RTD.

Tabla 3.1.4. Lista de competidores categoría RTD.

<p style="text-align: center;">Piscano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: chilcano envasado • Precio sugerido: S/ 7.90 la botella • Presentación: botella de 275 ml (botella individual y <i>four pack</i>) • Lugares de venta: supermercados y autoservicios • Sabores: chilcano clásico, naranja, limón, maracuyá y durazno 	
<p style="text-align: center;">Smirnoff Ice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: vodka con sabor a limón • Precio sugerido: S/ 7.40 la botella • Presentación: botella de 355 ml (botella individual) • Lugares de venta: supermercados y tiendas por conveniencia • Sabores: manzana verde y frambuesa 	
<p style="text-align: center;">Tabernero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: pisco <i>sour</i> • Precio sugerido: S/ 20.90 la botella • Presentación: botella de 700 ml • Lugares de venta: supermercados, tiendas por conveniencia y canales <i>online</i> • Sabores: limón, mango y maracuyá 	

<p style="text-align: center;">Wasska</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: chilcano envasado • Precio sugerido: S/ 8.90 la botella • Presentación: botella de 275 ml • Lugar de venta: autoservicios • Sabores: chilcano clásico, maracuyá, lima y mandarina 	
<p style="text-align: center;">Zuva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: cócteles gasificados a base de pisco • Precio sugerido: S/ 7.90 la botella • Presentación: botella de 255 ml • Lugar de venta: autoservicios 	

Elaboración: Autores de la tesis

Todos estos productos pertenecen a la categoría RTD (bebidas alcohólicas listas para su consumo). La similitud entre ellos es que su principal canal de ventas son los supermercados, las tiendas por conveniencia y redes sociales, de los que destaca Facebook como el principal canal de publicidad y promoción.

Por otro lado, muchos de los restaurantes y bares preparan sus propios cócteles y tragos a base de pisco para el consumo de sus clientes.

Adicionalmente, existe competencia indirecta, como los productores de pisco (en este rubro, la rivalidad es alta porque hay una diversidad de productores locales).

Las empresas de mayor presencia en el mercado tienen ventaja por su nivel de alcance en la distribución, el cual aprovechan para cubrir la mayor cantidad de mercado.

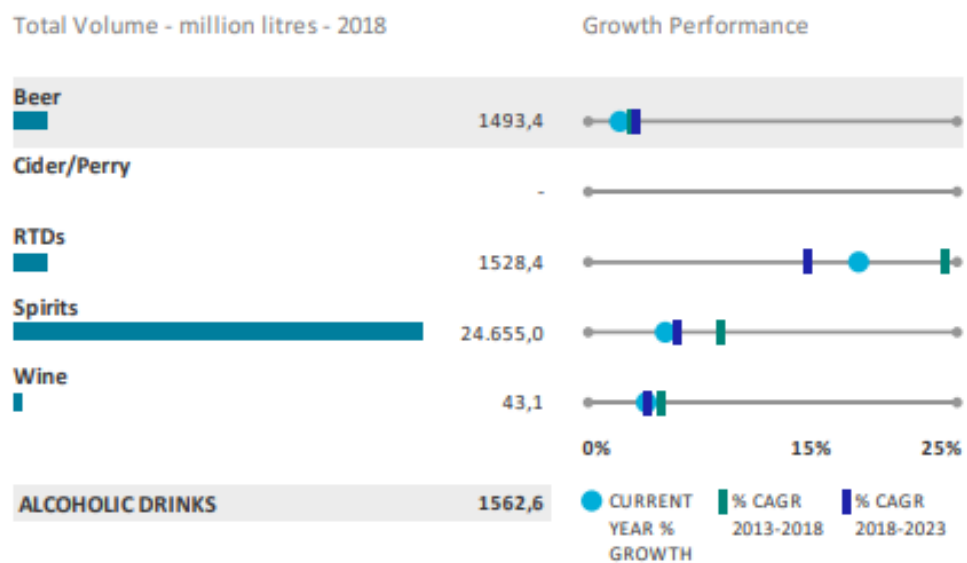
d) Amenaza de productos sustitutos

Se encontraron factores que indican la facilidad de encontrar productos sustitutos, como los siguientes:

- **Pisco.** Se elabora mediante la fermentación de la uva y posterior destilación.
- **Cerveza.** Se elabora con granos de cebada germinados u otros cereales, cuyo almidón se fermenta en agua con levadura y se aromatiza a menudo con lúpulo, entre otras plantas. Además, se le agrega dióxido de carbono para gasificar.
- **Baileys.** Es un licor de crema a base de whisky de origen irlandés importado por Diageo.
- **Amarula.** Es una crema de licor de azúcar, crema y fruto de marula fermentada de origen sudafricano. Es la bebida de crema de licor más consumida en el mundo después de Baileys.

El consumo de bebidas alcohólicas, como el ron, vino, whisky, etc., han incrementado sus ventas en los últimos años en el mercado peruano. Eso se puede visualizar a continuación:

Figura 3.1.2.4. Ventas de bebidas alcohólicas por categoría



Fuente: Euromonitor

<http://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/analysis/tab>

Tabla 3.1.5. Lista de los precios actuales en el mercado de las diferentes bebidas alcohólicas

	PISCO	PISCO	VODKA	VODKA	RON	CERVEZA	CERVEZA
DESCRIPCIÓN	Cuatro gallos Puro quebranta	Portón Quebranta	Skyy Clásico	Absolut Clásico	Cartavio Solera 12 años	Corona Extra <i>six pack</i>	Stella Artois <i>six pack</i>
ENVASES	Botella 700 ml	Botella 750 ml	Botella 750 ml	Botella 750 ml	Botella 750 ml	Botella 355 ml	Botella 330 ml
PRECIO SUGERIDO	S/ 39.90	S/ 81.50	S/ 42.90	S/ 49.90	S/ 69.50	S/ 32.00	S/ 29.90

Elaboración: Autores de la tesis

Tomando en consideración la revisión de datos del mercado, se puede determinar que la fuerza de los competidores es alta.

e) Amenaza de nuevos competidores

Se han revisado diversos factores que inciden en la evaluación. A pesar de esto, el promedio de empresas dedicadas a la elaboración y distribución de bebidas alcohólicas RTD a base de frutas naturales es muy baja, pues muchas de estas empresas utilizan esencias artificiales. Será estratégico definir aspectos como la diferenciación del producto, el cual hará incidencia con el nuevo producto a elaborar.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores a la categoría de bebidas alcohólicas RTD a base de pisco es media, debido a las barreras de entrada que conlleva que la base del producto sea el pisco.

Entre estas barreras de entrada, se pueden identificar las que se mencionan a continuación:

- Regulaciones y leyes peruanas para la elaboración de pisco y bebidas a base de pisco.

- Autorización de uso para la denominación de origen pisco.
- Capital e inversión en maquinaria y equipo, de acuerdo a lo exigido por la norma.
- Diferenciación en el producto.
- Baja variedad de proveedores de frutas, los cuales permitirán tener costos de producción variables.
- Acceso a las cadenas de distribución, ya sea en el canal moderno o tradicional.

Todos estos aspectos deben ser considerados como puntos decisivos para la sostenibilidad a corto plazo de la propuesta de negocio.

Tabla 3.1.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Alta	Media	Baja
1. Poder de negociación de los proveedores			X
2. Poder de negociación de los clientes	X		
3. Amenaza de nuevos competidores		X	
4. Amenaza de productos sustitutos	X		
5. Rivalidad entre los competidores			X

Nota: Se muestra el resultado del análisis previo desarrollado en el presente capítulo. Cada marca representa la valoración producto del estudio.

Fuente: Tomado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 76), por F. David, 2013, Pearson Education.

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 3.1.2.5. Cinco fuerzas de Porter



Elaboración: Autores de la tesis

3.2. Análisis del sector de bebidas ready to drink

Se presenta a continuación el análisis al sector de bebidas *ready to drink*.

3.2.1. Comportamiento del sector

Actualmente, se vive a un ritmo de vida acelerado. Las personas están en mayor movimiento y disponen de poco tiempo, de ahí que busquen, cada vez más, productos que se adapten a sus estilos de vida activos. Esto ha ocasionado un incremento de la

demanda de productos listos para su consumo. A raíz de ello, surge una categoría de bebidas listas para beber.

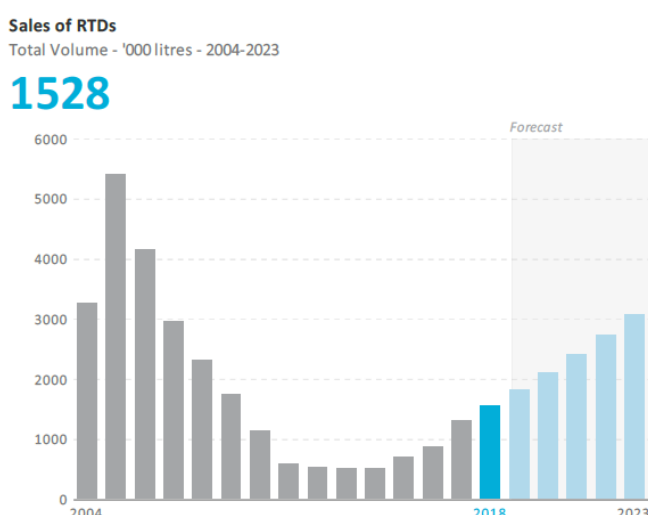
Este nuevo segmento de bebidas ya listas para beber está revolucionando el mercado. Son mezclas que crecen en popularidad, ya que están listas para su consumo y no necesitan que se les agreguen más ingredientes. Además, satisfacen las necesidades actuales de los consumidores, que piden inmediatez, variedad y calidad para refrescarse.

En los últimos años, el mercado de bebidas alcohólicas *ready to drink* ha crecido a pasos agigantados, y dentro de la categoría de bebidas alcohólicas, es el segmento que mayor crecimiento ha tenido.

Se espera que las bebidas alcohólicas experimenten un desempeño positivo durante los próximos años, a pesar de la crisis mundial y un 2020 difícil, marcado por una pandemia. Los autores de esta tesis mantienen la confianza de que el pronóstico siga siendo favorable para el consumo de bebidas alcohólicas en Perú.

De acuerdo con Euromonitor, se espera que el crecimiento sea liderado por productos aspiracionales como el pisco, la cerveza, RTD y el whisky. Este crecimiento se puede visualizar en la siguiente figura:

Figura 3.2.1.1. Proyección de crecimiento de la categoría de RTD hacia el 2023



Fuente: Euromonitor International. (Julio 2019). Rtds in Peru. Passport.

<http://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/analysis/tab>

Según Euromonitor, el mercado de bebidas alcohólicas RTD a base de *spirit* (obtenida por maceración en aguardiente de hierbas o frutas) en el Perú fue de 1,298 miles de litros en el 2018. Se espera que para el 2023 crezca hasta 2,803.7 miles de litros, tal como se puede observar en la tabla 3.2.1.

Tabla 3.2.1. Ventas por volumen en el 2018 de la categoría RTD (en miles de litros)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Malt-based RTDs	-	-	-	-	-	-
Spirit-based RTDs	1,298.0	1,562.3	1,848.6	2,153.6	2,473.3	2,803.7
Wine-based RTDs	236.4	233.3	236.3	240.7	244.8	249.2
Other RTDs	-	-	-	-	-	-
RTDs	1,528.4	1,795.8	2,085.6	2,394.2	2,718.0	3,053.0

Fuente: Euromonitor International. (Julio 2019). Rtds in Peru. Passport.

Las bebidas alcohólicas RTD a base de *spirit* (obtenida por maceración en aguardiente de hierbas o frutas) se ubican en el primer lugar de participación, con 43 % dentro de la categoría de RTD de bebidas alcohólicas (miles de litros). Las RTD a base de *wine* ocupan el segundo lugar, con 23 % del mercado; no hay información acerca de las RTD a base de *malt*. En la tabla 3.2.2, se puede visualizar el porcentaje de crecimiento total de las ventas por volumen, del 2013 al 2018; y en la tabla 3.2.3, el porcentaje de crecimiento de las ventas por valor, del 2013 al 2018.

Tabla 3.2.2. Ventas de RTD por categoría: % de crecimiento del volumen total 2013-2018

	2017/18	2013-18 CAGR	2013/18 Total
Malt-based RTDs	-	-	-
Spirit-based RTDs	22.6	42.6	488.7
Wine-based RTDs	1.0	-4.0	-18.6
Other RTDs	-	-	-
RTDs	18.8	24.9	203.6

Fuente: Euromonitor, 2019, p. 3

Tabla 3.2.3. Ventas de RTD por categoría: % de crecimiento del valor total 2013-2018

	2017/18	2013-18 CAGR	2013/18 Total
Malt-based RTDs	-	-	-
Spirit-based RTDs	28.6	54.2	772.4
Wine-based RTDs	4.8	-0.5	-2.6
Other RTDs	-	-	-
RTDs	24.6	32.6	310.4

Fuente: Euromonitor, 2019

3.2.2. Principales participantes del sector

En la tabla 3.2.2.1 se muestran las categorías y competidores de bebidas alcohólicas RTD.

Tabla 3.2.4. Marcas de bebidas alcohólicas RTD

	Piscano	Smirnoff Ice	Taberbero	Wasska	Zuva
Sabores	<ul style="list-style-type: none"> - Chilcano clásico - Naranja - Limón - Maracuyá - Durazno 	<ul style="list-style-type: none"> - Manzana - Verde - Frambuesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Limón - Mango - Maracuyá 	<ul style="list-style-type: none"> - Chilcano clásico - Maracuyá - Lima mandarina 	<ul style="list-style-type: none"> - Maracuyá - Limón - Naranja
Envases	Botella de vidrio de 275 ml	Botella de vidrio de 355 ml y lata	Botella de vidrio de 700 ml	Caja de 125 gr	Botella de vidrio de 255 ml
Precio sugerido	S/ 7.90	S/ 7.40	S/ 20.90	S/8.90	S/7.90
Puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Autoservicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Tiendas por conveniencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Tiendas por conveniencia - Canales <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Autoservicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoservicios
Web	www.facebook.com/Piscano/	Sin web en el Perú	www.taberbero.com/es/	www.facebook.com/wasska/	www.facebook.com/zuva
Descripción	Chilcano envasado	Vodka con sabor a limón	Pisco sour y chilcano	Chilcano envasado	Cócteles gasificados a base de pisco

Elaboración: Autores de la tesis

3.2.3. *Tendencias del sector*

Ahorro de tiempo

Uno de los principales factores determinantes en este crecimiento del consumo es, sin duda, el cambio en el estilo de vida de los consumidores, quienes ahora pasan cada vez menos tiempo en casa. Así, el ahorro de tiempo termina siendo un factor fundamental en el consumo actual.

Variedad

Otra tendencia positiva para el sector es que los consumidores prefieren la variedad en los productos. El usuario de hoy en día prioriza la pluralidad en sus productos, ya que son más atraídos por las presentaciones, envases y sabores. Han aparecido subcategorías que apuntan a satisfacer estas nuevas necesidades de los consumidores, es por ello que las marcas han encontrado un nuevo nicho de mercado que está respondiendo y expandiéndose.

Sector *retail*

De acuerdo con Nielsen, referente a las tendencias del sector *retail*, se deben resaltar los siguientes puntos:

- **Supermercados.** De acuerdo al panorama actual, apuntarán con más fuerza con formatos de *hard discount* para penetrar el canal tradicional.
- **Tiendas de conveniencia.** Los formatos de tiendas de conveniencia en Lima, como las marcas Listo y Tambo, están acelerando su crecimiento. Este formato exige tener una oferta diferenciada a la de otros canales. De esta manera, brinda a los consumidores un atractivo distintivo; y, a diferencia de los supermercados, se encuentra en ubicaciones cercanas a las del consumidor (Perú Retail, 2016).

3.3. Identificación de oportunidades y amenazas

3.3.1. *Oportunidades*

- Crecimiento constante de potenciales puntos de venta formales: tiendas mayoristas (mostrar crecimiento) y supermercados.

- Poca competencia actual en la categoría de bebidas alcohólicas RTD a base de frutas naturales. Se observa que la gran mayoría de los competidores no son empresas formales registradas ante la Sunat. Muchos de los competidores elaboran sus productos de manera artesanal y usan las redes sociales para la venta.
- La categoría está en crecimiento; por tanto, es rentable.
- Los realizadores del proyecto cuentan con las autorizaciones y todos los permisos que se requieren, según las leyes peruanas, para la elaboración de pisco y bebidas a base de pisco.

3.3.2. Amenazas

- Alto poder de negociación del canal moderno, ya que los supermercados ponen condiciones de entrada para poder vender en sus instalaciones, y establecen condiciones de compra a crédito con pagos de hasta tres meses.
- Factores climáticos y plagas que podrían perjudicar la producción de los proveedores de uva y otras frutas.
- Alta presencia de productos sustitutos que están mejor posicionados en el mercado.

3.3.3. Matriz EFE: oportunidades y amenazas

- Esta matriz permite recopilar, analizar y evaluar las fuerzas externas (económico, político, tecnológico, demográfico, social y ecológico) y las cinco fuerzas de Porter para identificar las amenazas y oportunidades.
- Para determinar el grado de impacto que tienen las fuerzas en el desarrollo de la actividad empresarial, se asignará un peso con su correspondiente calificación y el resultado ponderado de la evaluación de factores externos.

Tabla 3.3.1. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1. Los canales modernos son facilitadores de bebidas nuevas al mercado.	0.03	3	0.09
2. Crecimiento de los canales de distribución modernos (supermercados) y tiendas mayoristas.	0.03	2	0.06
3. La categoría de bebidas RTD está en crecimiento y hay muy poco nivel de competencia.	0.2	4	0.8
4. Tendencia del consumidor hacia productos de fácil consumo.	0.07	4	0.28
5. Incremento en el número de compradores <i>online</i> (redes sociales)	0.06	3	0.18
6. Crecimiento económico de 10 puntos para el 2021.	0.07	3	0.21
7. Alto nivel de aceptación a las empresas que son sostenibles.	0.05	2	0.1
AMENAZAS			
1. Alto poder de negociación del canal moderno (barreras de entrada a los supermercados).	0.06	3	0.18
2. Nivel de control nulo ante factores climáticos y plagas (uva y otras frutas).	0.04	2	0.08
3. Alta presencia de productos sustitutos.	0.2	4	0.8
4. Reciente desarrollo de nuevas categorías de bebidas alcohólicas en el mercado.	0.03	3	0.09

5. Alta probabilidad de la segunda etapa de confinamiento (Covid-19).	0.04	2	0.08
6. Cambios en la normativa o regulación sobre el consumo, producción y expendio de bebidas alcohólicas.	0.07	4	0.28
7. Cambios en el estilo de vida saludable (no alcohol).	0.05	3	0.15
TOTAL	1		3.38
Nota: Grado de respuesta de las actuales estrategias de la empresa, donde 4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior a la media, 2 = respuesta igual a la media, 1 = respuesta deficiente.			

Elaboración: Autores de la tesis

En el resultado de la matriz EFE, se obtiene una puntuación de 3,38 por encima de la media. Con este resultado, se asume que el entorno brinda oportunidades que se pueden utilizar de manera efectiva, y las amenazas existentes son manejables y adaptables al cambio. De esta manera, se puede concluir que el grado de impacto que tienen las fuerzas son positivas, para la producción y distribución del producto que se busca implementar en el mercado peruano.

3.4. Conclusiones del capítulo

- Se evidencia un notorio aumento del consumo de bebidas alcohólicas en el Perú, como el ron, vino, whisky, etc. Se espera que las bebidas alcohólicas experimenten un desempeño positivo durante los próximos años, a pesar de la crisis mundial y un 2020 difícil, marcado por una pandemia. Se mantiene la confianza de que el pronóstico siga siendo favorable para el consumo de bebidas alcohólicas en Perú.
- La Ley N.º 30460 declara de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales; además, promueve la imagen, marca, producción, comercialización y consumo del pisco peruano. Esta ley facilita la propuesta, puesto que se darán oportunidades para la aceptación de los macerados de pisco.

- El consumo de pisco ha aumentado en los últimos diez años, y alcanzó su pico más alto en 2017. La producción nacional de pisco aumentó a 10.7 millones de litros y llegó a 1.6 millones de litros a finales de 2017.
- Franchettis cuenta con un alto poder de negociación con los proveedores de frutas. Para la implementación de la nueva marca, se aspira contar con el abastecimiento de los acopiadores de frutas (uva y otras) y formar alianzas estratégicas que aseguren la mejor selección de insumos y el cumplimiento en el aprovisionamiento en fecha y cantidad, según lo demande la empresa.
- Se identifica como una amenaza importante al proveedor de botellas, ya que solo hay uno en el mercado peruano, la empresa Owens-Illinois.
- Para entrar al canal de ventas moderno, se observaron condiciones de entrada muy altas para poder vender en sus instalaciones, ya que establecen condiciones de compra a crédito con pagos de hasta tres meses, por lo cual la empresa debe tener una buena capacidad financiera.
- El número de supermercados en el país ha ido creciendo al cierre del primer trimestre de 2019. El número de supermercados de las tres principales firmas (supermercados e hipermercados Plaza Vea, Metro, Tottus) sumaron 621 a nivel nacional.
- Actualmente, la categoría RTD la lideran las marcas Piscano y Smirnoff; sin embargo, no compiten directamente con el nuevo producto que se busca implementar.
- De acuerdo a la matriz EFE, se obtuvo un total de 3.38, lo cual indica que la propuesta de negocio permite aprovechar las oportunidades y asimilar las amenazas que rodean al sector de bebidas alcohólicas RTD.

4. CAPÍTULO IV. MARCO ESTRATÉGICO

4.1. Misión y visión del negocio

4.1.1. Misión del negocio

Franchettis S. A. C. es una empresa que actualmente produce vinos y licores para abastecer al mercado nacional. Los productos son elaborados a base de insumos de alta calidad para satisfacer la exigencia del consumidor.

4.1.2. Visión del negocio

Ser una empresa de referencia en el mercado interno y externo, productor de productos de la más alta calidad para acompañar la diversión del consumidor.

4.2. Modelo Canvas

Tabla 4.2.1. Modelo Canvas de la Empresa Franchettis

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores de botellas Proveedores de insumos Proveedores de vinos	Almacenamiento Producción, procesamiento Distribución Diseño	Venta del mejor vino al por mayor y menor a los mejores precios del mercado y de excelente calidad	Atención directa al consumidor.	Hombres y mujeres que disfruten de un buen vino
	RECURSO CLAVE		CANAL	
	Liquidez financiera Capacidad de planta Maquinarias y equipos de planta Recursos humanos Lista de contactos de clientes		Página web Facebook Distribuidores	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
Producción Administración Ventas Marketing I+d		Presentación en botella de 750 ml Mayoristas y distribuidores: S/ 25 Licorerías y bodegas: S/ 28 Consumidor final: S/ 30		

Elaboración: Autores de la tesis

4.3. Análisis actual de la empresa

a) Administración y gerencia

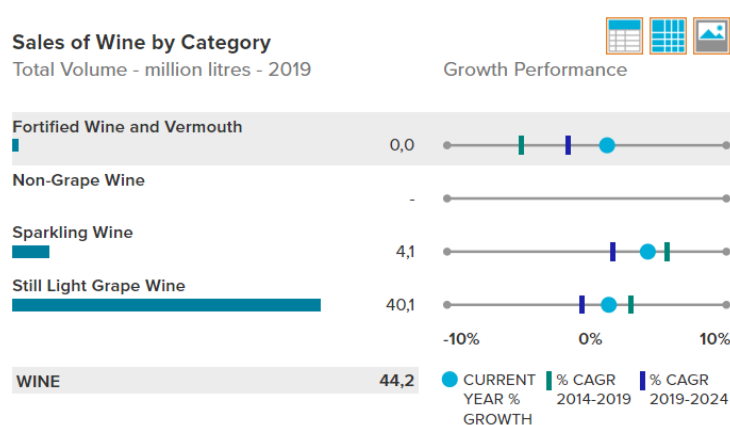
Al tratarse de una empresa familiar, Franchettis está conformada y liderada por los hermanos Icho, los cuales desempeñan las funciones de dirección y gerencia de la empresa. Ambos han desarrollado el negocio de manera empírica, aprendiendo sobre la marcha el desarrollo, la producción y la comercialización de los productos que ofrecen.

b) Marketing y ventas

Las acciones de *marketing* también se desarrollan de manera empírica. Los hermanos Icho han elaborado la línea gráfica, *packaging* y acciones de comunicación para la comercialización de los productos a través de agencias digitales.

La línea de vinos es la categoría de producto que los hermanos Icho han desarrollado con más tiempo en el mercado peruano. Esta categoría cuenta con un volumen en litros al año de 40.1 millones.

Figura 4.1.2.1. Sales of wine by category



Fuente: Euromonitor – Wine in Perú Análisis Del. 2020

Tomando en cuenta el volumen de mercado y la venta en litros de Franchettis, se puede determinar que su *market share* es de 0.13 %.

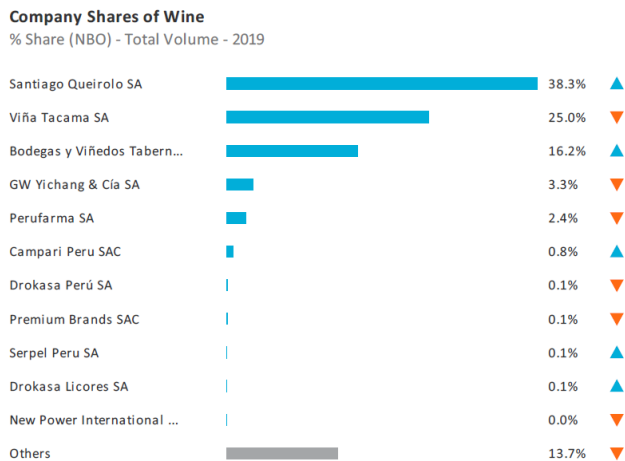
Figura 4.1.2.2. Franchettis S. A. C. Categoría de vinos

Franchettis SAC Categoría de Vinos	
Venta de Litros/Mes	4,500
Venta de Litros/Año	54,000
Mercado en Litros	40,100,000
Share/Total	0.13%

Elaboración: Autores de la tesis

Lo que posiciona a Franchettis dentro del 13.7 % (*others*), de acuerdo a la figura 4.3.3.

Figura 4.1.2.3. Company shares of wine



Fuente: Euromonitor – Wine in Perú Analysis Dec. 2020

c) Operaciones y logística. Infraestructura

Franchettis realiza sus operaciones en una planta ubicada en el kilómetro 32.2, camino a Canta.

Dentro de las operaciones más importantes, se tienen las siguientes:

- **Recepción de materia prima e insumos**

Las entregas de los proveedores se realizan en las instalaciones de Franchettis S. A. C. La recepción, manipulación y almacenamiento se realiza en pleno cumplimiento de las consideraciones establecidas por la empresa y Digesa.

- **Producción**

El área de producción cuenta con los procesos de pesado de insumos, premezcla, mezcla, pasteurización, embotellado, etiquetado y encajonado de las botellas.

La producción se realiza en un turno de doce horas, teniendo disponible el equipamiento por las otras doce horas restantes.

El equipamiento para el procesamiento de los cócteles está conformado de la siguiente manera:

- * Pre Mezcladora – Licuadora industrial
- * Tanque de calentamiento del cóctel
- * Sistema de mezclado del cóctel
- * *Chiller* de enfriamiento del cóctel para el choque térmico de proceso de pasteurización
- * Llenadora semiautomática

Las capacidades de los equipos indicados líneas arriba se estiman considerando 24 días laborales mensuales. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4.3.1. Línea de producción de cóctel

LINEA DE PRODUCCION DE COCTEL						
EQUIPOS	CAPACIDAD [L/hr]	C. UTILIZADA [L/hr]	CAPACIDAD [L/mes]	UTILIZACION [L/mes]	UTILIZACION [%]	CAPACIDAD OCIOSA [L/año]
Mezcladora de pasta de leche	80	50	46080	14400	31%	380160
Tanque de Calentamiento	100	50	57600	14400	25%	518400
Chiller	80	50	46080	14400	31%	380160
Mezcladora de coctel	100	50	57600	14400	25%	518400
Llenadora	200	50	115200	14400	13%	1209600
Etiquetado	60	50	34560	14400	42%	241920

Elaboración: Autores de la tesis

Así como se observa en la tabla anterior, actualmente se utiliza menos del 50 % de la línea de producción de cócteles; por tanto, se cuenta con una capacidad ociosa superior al 50 %. El etiquetado representa la restricción; por ende, según la capacidad de la línea bajo esta restricción, se tiene una capacidad disponible para producir 20,160 litros por mes o 241,920 litros por año.

- **Almacenamiento de producto terminado**

El almacenamiento del producto terminado se realiza bajo condiciones de temperatura ambiental inferiores a los 30 °C. El almacén central se encuentra en la misma planta.

Tabla 4.3.2. Almacén cóctel

ALMACEN COCTEL						
Area [m2]	F. U. [%]	Area [m2/L]	Niveles de apilación	Capacidad [L/mes]	Utilización [%]	C. Ociosa [L/año]
200	80%	0.013	4	48000	39%	349200

Elaboración: Autores de la tesis

Según el cuadro anterior, se puede observar que actualmente solo se está ocupando el 39 % del área de almacenamiento, así que se cuenta con más del 50 % del total del depósito como área libre. El almacén cuenta con una capacidad disponible para 29,100 litros, con lo cual se puede cubrir la producción mensual adicional.

- **Despachos de productos al mercado**

El despacho de productos a distintos puntos de la ciudad de Lima se realiza por medio de unidades propias; mientras que la distribución a provincias, por medio del transporte interprovincial. En el siguiente cuadro, se indica la cantidad y el tipo de unidades usadas en Franchettis S. A. C.

Tabla 4.3.3. Unidades de distribución

UNIDADES DE DISTRIBUCION						
UNIDADES	CANTIDAD	CAPACIDAD [Ton]	CAPACIDAD [L/mes]	U. COCTELES [%]	U. TOTAL [%]	C. OCIOSA [L/año]
Furgoneta Kia K150	2	1.5	72000	20%	26%	637200
Minivan DF	2	0.5	24000	0%	0%	288000
		TOTAL	96000	15%	20%	925200

Elaboración: Autores de la tesis

La utilización actual de las unidades de distribución, según la tabla anterior, es del orden del 20 %; esto, considerando que la distribución solo se realiza en el turno diurno y un despacho por día, en promedio.

Según la información, la demanda actual se puede cubrir con una unidad, esto es, la furgoneta de 1.5 Ton. Las otras unidades se encuentran disponibles para un incremento de capacidad de producción.

Se tiene una capacidad disponible para 77,100 litros de producto por mes.

d) Finanzas y contabilidad

Franchettis S. A. C. opera con capital de los socios fundadores y el crecimiento se da sobre la base de la utilidad reinvertida. No se reparten dividendos, con la finalidad de invertir en el crecimiento de la empresa.

Según libros contables, los activos de la empresa están valorizados en S/ 9,007,000.00

El Ebitda del último año fiscal, 2019, fue del 3 % respecto de las ventas, es un valor inferior al 30 % que la empresa tiene como objetivo. En la declaración de renta de 2019, se puede apreciar el resultado de pérdidas y ganancias.

Tabla 4.3.4. Estado de Resultados de la empresa

PARTIDAS	2017	2018	2019
Ventas Brutas	736,701	1,447,362	2,157,551
Ventas netas	245,567	413,532	590,898
Costo de distribución	- 175,452	- 318,273	- 455,252
Utilidad bruta	70,115	95,259	135,646
Gasto de ventas	- 18,932	- 28,765	- 37,602
Gasto de administracion	- 12,711	- 14,578	- 16,115
Resultado de operación	38,472	51,916	81,929
Impuesto a la renta	- 5,578	- 7,528	- 11,880
Resutado del ejercicio	32,894	44,388	70,049
EBITDA	4%	3%	3%

Elaboración: Autores de la tesis

La empresa cuenta con dos líneas de producto: vinos y cócteles a base de alcohol y con sabor a frutas (sabores artificiales).

Con la finalidad de conocer la estructura de costos de cada línea de producto, se ha elaborado el análisis vertical de cada línea de negocio.

De acuerdo al análisis realizado, el margen de la categoría de vinos es de 24 % vs. un 28 % de la categoría de cócteles.

En el caso de las bebidas RTD, el margen promedio de la categoría está por encima del 30 %, dependiendo mucho del insumo base (licor base).

Tabla 4.3.5. Estructura Actual de costos de productos – Franchettis 2019

RESULTADO ANUAL			RESULTADO ANUAL		
DESCRIPCION	VINOS		DESCRIPCION	COCTELES	
Ventas	280,106		Ventas	1,877,445	
Costos MD	142,854	51%	Costos MD	1,126,467	60%
Costos MOD	71,357	25%	Costos MOD	228,343	12%
Margen Bruto	65,895	24%	Margen Bruto	522,635	28%
Gastos de venta y distribución	20,571	7%	Gastos de venta y distribución	131,657	7%
Gastos de Marketing	24,000	9%	Gastos de Marketing	120,000	6%
Gastos de Administración	14,285	5%	Gastos de Administración	197,132	11%
EBITDA	7,038	3%	EBITDA	73,846	4%
Impuestos	1,021	0%	Impuestos	10,708	1%
Utilidad Neta	6,017	2%	Utilidad Neta	63,138	3%

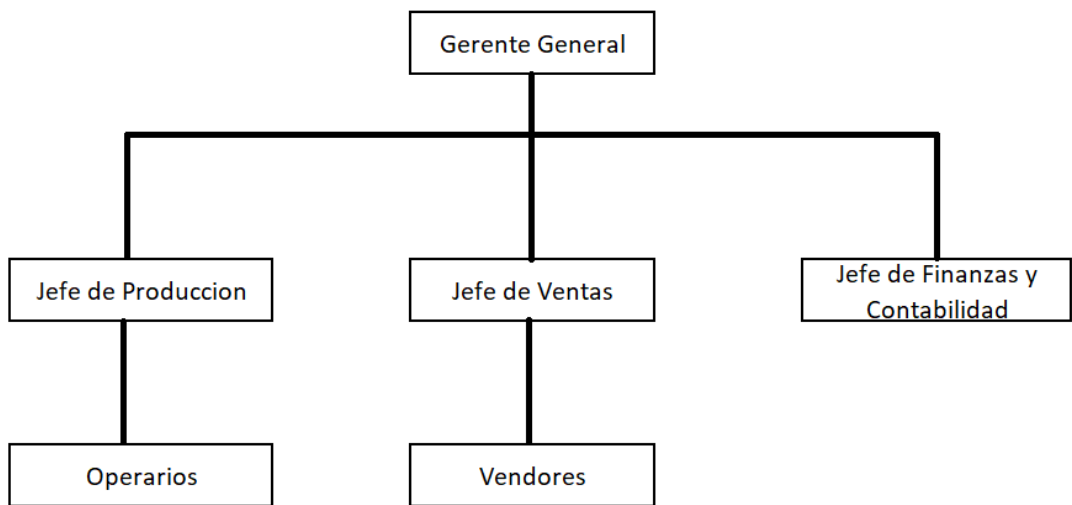
Elaboración: Autores de la tesis

e) Recursos humanos

En Franchettis S. A. C., el talento humano es muy valorado. En él se destacan la especialización y el compromiso de cada trabajador, quienes son capacitados para agregar valor a los productos.

Los puestos administrativos y operativos se indican en el siguiente organigrama:

Figura 4.1.2.4. Organigrama de la empresa



Elaboración: Autores de la tesis

f) Tecnología e investigación y desarrollo

Franchettis S. A. C utiliza medios de comunicación de datos para la gestión de información, pero aún no cuenta con un sistema de base de datos o ERP. Para el *marketing*, se está priorizando por redes sociales y la web.

Dentro de la investigación y desarrollo, el enfoque está basado en el desarrollo del proceso, con la finalidad de obtener un producto innovador y deseado por los consumidores, como los cócteles.

4.4. Fortalezas

Dentro de las fortalezas más importantes de Franchettis S. A. C., tenemos:

- **Proceso desarrollado de producción de cócteles.** Esto, debido a que el producto actual, cóctel a base de alcohol etílico rectificado, tiene una calidad superior a los pocos productos locales y es comparable con los productos importados.

Tabla 4.4.1. Comercialización actual de la empresa

CLIENTES	PARTICIPACION
Distribuidoras (Lima, Piura, Chiclayo)	22%
Licorerías (Lima, Piura, Trujillo)	30%
Mayoristas (Lima)	15%
Bodegas (Lima)	18%
Otros (Lima)	15%

Elaboración: Autores de la tesis

- **Recurso humano comprometido y con conocimientos en desarrollo de productos.** Los principales talentos son los socios fundadores, quienes vienen desarrollando la empresa de manera muy positiva, tal como se aprecia en su actual crecimiento y presencia en el mercado.
- **Proveedores de insumos desarrollados para cubrir las necesidades.** Todos los insumos o materia prima para los cócteles están muy bien desarrollados, y se maneja una buena relación respecto a tiempos, capacidad y costos.
- **Fuente de agua disponible, en calidad y cantidad.** La planta se encuentra ubicada en las riberas del río Chillón; por tanto, el suministro de agua es durante las 24 horas del día y la calidad cumple con las especificaciones establecidas por la entidad fiscalizadora Digesa.
- **La empresa actualmente no presenta deudas reportadas en el Sistema Financiero.** Esto, de acuerdo con los reportes emitidos por Equifax, con fecha 4 de enero de 2020. Además, en años anteriores ha mantenido un comportamiento de pago 100 % normal. Cabe mencionar que posee líneas de crédito aprobadas por el Banco de Crédito del Perú por S/ 100,000 sin utilizar. La cultura financiera bajo la cual se ha desarrollado la empresa es mediante la reinversión de las utilidades, las cuales han sido suficientes hasta la fecha. Es muy probable que, para crecimientos mayores, se puedan solicitar financiamientos muy bien estudiados.

4.5. Debilidades

Las principales debilidades que se pueden identificar en Franchettis S. A. C. son las siguientes:

- **La estrategia de ventas horizontal establecida por la empresa aún está en desarrollo.** Se tiene mucho por mejorar en este ámbito, como la contratación de vendedores capacitados y con amplia experiencia en el rubro de bebidas.
- **Capacidad disponible de equipos, por 12 horas diarias.** Actualmente, la planta se utiliza al 50 % de su capacidad. Solo cuenta con un turno de 12 horas diarias, de lunes a sábado, periodo con el cual se cubre la producción de cócteles y vinos. Esta capacidad excedente no permite obtener el retorno de la inversión en un tiempo prudencial.
- **La rentabilidad del negocio está en el orden del 3 %.** Con este nivel de rentabilidad, la empresa no cuenta con suficiente capital para reinvertir y pagar dividendos a los accionistas.
- **Se requiere de productores de botellas.** Por el volumen del negocio, se necesitan productores que puedan abastecer piezas en el orden de las 50,000 unidades mensuales. Esta cantidad no la pueden suministrar fabricantes de grandes volúmenes como Owens; por tanto, se debe establecer una alianza estratégica con productores de botellas que inicialmente puedan abastecer los volúmenes que se requieren.
- **Hace falta contar con especialistas para el *marketing digital*.** Bajo la administración actual, hay mucha brecha por desarrollar. El acercamiento con los usuarios es a través de las redes sociales. Han iniciado con anuncios poco trabajados en Facebook, por lo que requieren de la incorporación de especialistas para esta área, así como desarrollar mayor y mejor contenido en Instagram y otras redes de gran alcance a los consumidores.
- **Requiere de una base de datos o ERP para el manejo de su información.** La falta del sistema informático genera pérdidas de control de *stocks* de materia prima,

productos terminados, pagos y cobros. Esto es vital si lo que se busca es asegurar el crecimiento de la empresa.

- **Actualmente, compite en un segmento C y D con sus vinos y cócteles.** La actual oferta de la empresa se apalanca en una gestión propia por parte de los hermanos Icho. La definición de producto, imagen y estrategia de *marketing* se ha desarrollado sobre la base del *feeling*, prueba y error.

4.6. Matriz EFI

Tabla 4.6.1. Matriz EFI

FORTALEZA	Peso	Calificación	Total
1. Experiencia en la elaboración de bebidas alcohólicas (vinos y cócteles).	0.09	4	0.36
2. Recurso humano comprometido, formado por fundadores.	0.09	3	0.27
3. Cuentan con infraestructura, equipos, personal y almacenes disponibles.	0.06	4	0.24
4. Proveedores de insumos clave desarrollados.	0.06	3	0.18
5. Sólidas alianzas comerciales con los clientes.	0.05	4	0.2
6. Disponibilidad de agua en cantidad y calidad.	0.06	3	0.18
7. Respaldo financiero.	0.09	4	0.36
DEBILIDAD			
1. Desarrollo de vendedores.	0.05	3	0.15
2. Más del 50 % de capacidad disponible en planta.	0.09	4	0.36
3. Poca profesionalización de la organización.	0.06	3	0.18
4. Proveedor de botellas no estable para los volúmenes y calidad requeridos.	0.07	3	0.21
5. No se ha desarrollado una estrategia de MKT digital.	0.09	4	0.36

6. No cuentan con un sistema de administración de información implementado (obstáculo para el crecimiento).	0.09	4	0.36
7. Solo ofrecen sus productos en el canal tradicional.	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		3.56
Nota: Grado de respuesta de las actuales estrategias de la empresa, donde 4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior a la media, 2 = respuesta igual a la media, 1 = respuesta deficiente.			

Elaboración: Autores de la tesis

En el resultado de la matriz EFI, se obtuvo una puntuación de 3,56, que es mayor a la media. Con este resultado, se asume que el entorno interno brinda fortalezas. Empero, se tiene que considerar que este será un nuevo producto y aún tiene muchos retos por asumir en el desarrollo de sus operaciones. Por lo que resulta importante que se consideren estrategias de corto plazo para superar aquellas debilidades.

4.7. Matriz FODA

Figura 4.1.2.1. Matriz FODA

FACTORES EXTERNOS \ FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> Experiencia en la elaboración de bebidas alcohólicas (Vinos y Cocteles) Recurso humano comprometido, formado por fundadores. Contamos con infraestructura, equipos, personal y almacenes disponibles. Proveedores de insumos clave desarrollados. Sólidas alianzas comerciales con nuestros clientes. Disponibilidad de agua en cantidad y calidad Respaldo Financiero 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de vendedores Más de 50% de capacidad disponible en planta Poca profesionalización de la organización Proveedor de botellas no estable para los volúmenes y calidad requeridos. No se ha desarrollado una estrategia de MKT Digital No cuenta con un sistema de administración de información implementado (obstáculo para el crecimiento). Solo ofrece sus productos en el canal tradicional.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> Los canales modernos son facilitadores de bebidas nuevas al mercado. Crecimiento de los canales de distribución moderno (supermercados) y tiendas mayoristas. La categoría de bebidas RTD está en crecimiento y hay muy poco nivel de competencia en la categoría. Tendencia del consumidor hacia productos de fácil consumo. Incremento en el número de compradores online (redes sociales) Crecimiento económico de 10 puntos para el 2021. Alto nivel de aceptación a las empresas que son sostenibles. 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar una nueva línea de productos en la categoría de bebidas RTD, debido al crecimiento de la misma Aprovechar respaldo financiero para desarrollar una línea de productos más rentables. 	<ol style="list-style-type: none"> Aprovechar nuestra capacidad disponible de planta para incursionar en una nueva categoría de bebidas alcohólicas (RTD) Desarrollar una nueva línea de bebidas RTD considerando las necesidades del mercado actuales.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> Alto poder de negociación del canal moderno (barreras de entrada a los supermercados). Nivel de control nulo ante factores climáticos y plagas (uva y otros frutos). Alta presencia de productos sustitutos. Reciente desarrollo de nuevas categorías de bebidas alcohólicas en el mercado. Alta probabilidad de la 2da etapa de confinamiento (COVID19). Cambios en la normativa o regulación sobre el consumo, producción y expendio de bebidas alcohólicas. Cambios hacia el estilo de vida saludable (no alcohol). 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar un proceso eficiente de producción con base al conocimiento de la empresa en el sector de bebidas. Incrementar participación en el canal moderno, mediante una nueva línea de productos (bebidas RTD). 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar un sistema de información que nos permita tener control en los procesos operativos y logísticos.

De acuerdo a la matriz FODA cruzada, se pudieron determinar las siguientes estrategias a utilizar.

En las estrategias FO, se determina que es importante desarrollar una nueva línea de productos en la categoría de bebidas RTD, debido al crecimiento de la categoría. Asimismo, se debe aprovechar el respaldo financiero para desarrollar una línea de productos rentable.

Respecto a las estrategias DO, es necesario aprovechar la capacidad disponible de planta para incursionar en una nueva categoría de bebidas alcohólicas RTD. Se concluyó en desarrollar una nueva línea de bebidas alcohólicas RTD, considerando las necesidades del mercado actuales.

En la estrategia FA, se considera desarrollar un proceso eficiente de producción con base en el conocimiento y experiencia de la empresa en la elaboración y distribución de bebidas alcohólicas, con la finalidad de ingresar al canal de ventas moderno, mediante una nueva línea de productos (bebidas RTD).

Finalmente, en la estrategia DA, se desarrollará un sistema de información que permita tener el control en los procesos operativos y logísticos.

Gracias al desarrollo de las matrices EFE y EFI, se logró definir estrategias que permitirán poder desarrollar los planes de acción de los próximos capítulos.

4.8. Conclusiones del capítulo

- Franchettis S. A. C. es una empresa familiar conformada y liderada por los hermanos Icho, los cuales desempeñan las funciones de dirección y gerencia de la empresa. Ambos han desarrollado el negocio de manera empírica, aprendiendo sobre la marcha el desarrollo, producción y comercialización de los productos que ofrecen.
- La planta de Franchettis está ubicada en el kilómetro 32.2, camino a Canta. Cuenta con infraestructura propia, equipos, personal y almacenes disponibles para el producto terminado, insumos, envases y embalajes.
- El *market share* es de 0.13 %. El volumen de mercado y la venta en litros de Franchettis, así como el crecimiento, se basa en una utilidad reinvertida; no se reparten dividendos con la finalidad de invertir en el crecimiento de la empresa.

- La empresa cuenta con líneas de crédito aprobadas por el Banco de Crédito del Perú por S/. 100,000 sin utilizar.
- La matriz EFI obtuvo una calificación de 3.56, por lo que la efectividad de los factores de éxito de la propuesta de negocio es positiva.
- Al ser una nueva categoría de producto para Franchettis, y a saber que en la actualidad existen escasos competidores, se debería de implementar una estrategia de diferenciación que permita posicionar la nueva marca en el mercado peruano.

5. CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con la finalidad de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de *marketing*, se ha llevado a cabo la investigación de mercados en dos etapas.

La primera etapa es exploratoria a través de *focus group* y entrevistas en profundidad; la segunda etapa es concluyente, y se desarrolla por medio de encuestas virtuales.

A continuación, se presentan los resultados por cada etapa:

5.1. Investigación cualitativa

5.1.1. *Focus group*

Se realizaron *focus group* con la finalidad de explorar los hábitos de consumo de los participantes a las bebidas alcohólicas y sus preferencias, así como para conocer la percepción que les generaba la prueba de concepto (teórica) de las bebidas RTD.

Se realizaron dos *focus group* a hombres y mujeres entre 18 y 55 años de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana.

A continuación, se presentan los principales hallazgos que se pudieron identificar.

- Características como la practicidad y el ahorro de tiempo son muy relevantes para el grupo objetivo al momento de elegir productos.
- Los momentos de consumo de bebidas alcohólicas son especiales, como bodas, reunión de amigas o amigos, cumpleaños, compromisos, etc.
- Se identifica una tendencia al cuidado del medioambiente y a la responsabilidad social empresarial.
- La propuesta de una bebida RTD elaborada a base de una combinación de pisco y frutas exóticas llama la atención e invita a ser probada. Lo consideran un producto novedoso y único en el mercado nacional, por ser compatible con los productos de bebidas alcohólicas instantáneas que busca el *target*.
- Los participantes manifestaron tener dificultades al momento de combinar sus bebidas alcohólicas, por lo que les llama mucho la atención contar con una bebida combinada y lista para su consumo.

- Sobresale la fuerte identificación que tienen hacia los productos bandera que se ofrecen en el país. Prefieren tomar el pisco, por lo que la combinación con frutas exóticas genera interés y es atractivo.
- Respecto al pisco, lo suelen acompañar con gaseosas (Sprite), Ginger ale, agua y limón o agua tónica.
- Ante la opción de frutas normales y exóticas, se identificó un fuerte interés e intención de consumo por frutas como fresa, camu camu, aguaje, kiwi, arándanos o maracuyá.
- La frecuencia de compra sería semanal o quincenal. Esta información se validó en la etapa concluyente.
- Los momentos de consumo serían en ocasiones especiales, con los amigos o reuniones familiares.
- La presentación de la bebida tendría que ser fácil de llevar. El tamaño de 275 ml les resulta adecuado.
- Los precios que estarían dispuestos a pagar están asociados con el tamaño y los precios del mercado. Para la botella de 250 ml, se le otorga un precio de S/ 8 y para la de un litro, un precio de S/ 30, en promedio.
- El envase de vidrio es percibido como el más adecuado, más natural y el que conserva mejor.
- La forma de la botella es importante; en específico, se sugiere una botella de vidrio con el pico ancho.

5.1.2. Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a expertos con la finalidad de tener una visión mayor del negocio de bebidas alcohólicas. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

- Entrevista al señor Domingo Llocya, propietario de la distribuidora La Taberna Domingo. Cuenta con más de veinte años de experiencia en la comercialización de bebidas de diferentes categorías, entre ellas, alcohólicas. Desde su posición, ha visto cómo la categoría RTD ha empezado a coger relevancia en el público. Los atributos más valorados por sus clientes son la calidad y la naturalidad de los productos. Poder contar con volúmenes (*stock*) es lo que le permite apostar por el producto en el

tiempo. Los *tickets* de venta de valor medio son los más atractivos en su canal, ya que tienen mayor rotación.

- Entrevista al profesor PhD Aldo Bresani Torres, Gerente General de la Empresa B3 FOOD & DRINKS SAC, productora y comercializadora de Bebidas Alcohólicas, especializada en venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco. Cuenta con más de once años desarrollando productos en esta categoría en el canal tradicional y moderno. Gracias a su experiencia, se pudo identificar que la barrera más relevante se halla en la categoría de distribución. Es sumamente importante que en esa categoría se llegue a contar con volúmenes interesantes para poder ingresar a ambos canales y cumplir con los clientes. La presentación del producto tiene un 80 % en la decisión de compra, de acuerdo a lo indicado. Su recomendación se centra en enfocar esfuerzos en el desarrollo de bebidas a base de frutas exóticas, ya que esto marca una diferencia frente a otros productos dentro de la categoría de bebidas alcohólicas.

5.2. Investigación cuantitativa

5.2.1. Encuestas

Con la finalidad de identificar hallazgos concluyentes, se realizó una investigación cuantitativa a una muestra representativa de hombres y mujeres mayores de 18 años de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana.

El tamaño de la muestra se determinó considerando una variable cualitativa o proporcional, cuya fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{\left(\frac{z_{\alpha}}{2}\right)^2 P^*(1 - P^*)}{E^2}$$

El valor de P* se tomará igual a 0.5. Reemplazando este valor a la ecuación anterior, se obtiene un tamaño de muestra de 385 encuestas.

Debido a la emergencia sanitaria en la que se vive actualmente, se optó por realizar las encuestas de manera virtual. De este modo, se contribuye a respetar las medidas establecidas por el gobierno central.

Conclusiones – Etapa cuantitativa

- Los consumidores de bebidas alcohólicas entrevistados son hombres (50 %) y mujeres (50 %), cuyas edades oscilan entre los 18 y 44 años (87.1 %).
- Las principales redes sociales utilizadas por este segmento de clientes son Facebook, Instagram y YouTube.
- Los atributos identificados al momento de elegir una bebida alcohólica por grado de importancia son:
 - Sabor
 - Variedad
 - Marca
 - Grado alcohólico
- Los lugares de compra ideales para adquirir bebidas alcohólicas por grado de importancia son:
 - Supermercados
 - Licorerías
 - Tiendas por conveniencia
 - Tiendas *online*
- Los motivos por los cuales consideran estos puntos de venta para la compra de bebidas alcohólicas son disponibilidad (29.1 %), ubicación (27.4 %), promociones (17.1 %), precio (14.4 %).
- Los momentos de consumo ideal de bebidas alcohólicas por grado de importancia son:
 - Reuniones con amigos
 - Reuniones familiares

Respecto a la propuesta, se testeó el siguiente concepto:

Prueba de concepto

Las bebidas Ready to Drink (RTD) son bebidas alcohólicas listas para consumir. Se sirven frías o se acompañan con hielo. Entre algunos ejemplos en el mercado tenemos a Smirnoff Ice (Vodka) y Piscano (Chilcano de Pisco).

Nosotros planteamos una bebida a base de Pisco de alta calidad con sabores a frutas naturales.

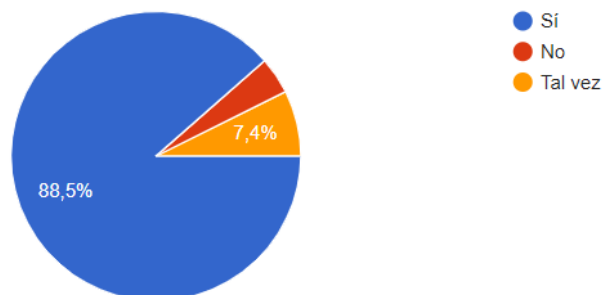


- El concepto tuvo gran aceptación. Se obtuvo un nivel de agrado e intención de consumo en el 88.5 % de los encuestados que consumen bebidas alcohólicas.

Figura 5.2.1.1. Intensión de Consumo

¿Estaría dispuesto/a a probarla?

340 respuestas



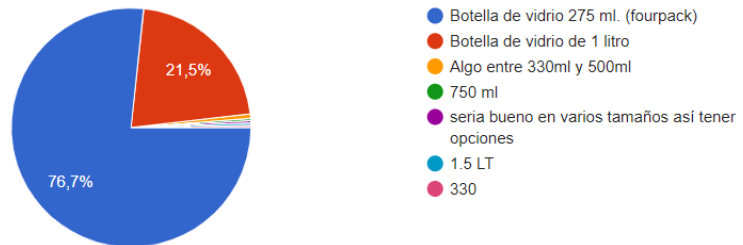
Elaboración: Autores de la tesis

- Respecto a la preferencia por empaque para este tipo de bebidas, el 76.7 % optó por una presentación de vidrio de 275 ml, un 21.5 % optó por la presentación de 1 litro.

Figura 5.2.1.2. Preferencia de Tamaño de Presentación

¿En qué tamaño de presentación le gustaría encontrar este producto?

326 respuestas



Elaboración: Autores de la tesis

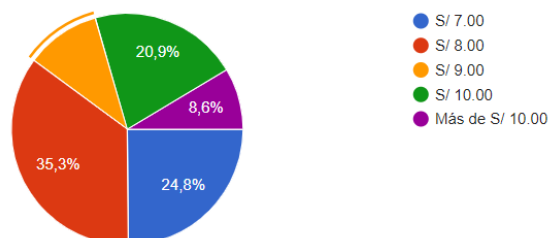
Esto permite enfocar esfuerzos para el lanzamiento en una presentación única, a fin de satisfacer al grueso del público objetivo.

- El estudio ayudó a confirmar el rango de precios por cada tipo de presentación que se estaba considerando.
 - Para la presentación de 275 ml, se había estimado un precio de introducción de S/ 8.50 por unidad. El estudio concluyó que ese monto se encuentra dentro de la expectativa de pago por un producto para este tipo de presentación.

Figura 5.2.1.3. Estimación del precio unitario botella de 275ml

¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una botella de vidrio de 275 ml.?

326 respuestas

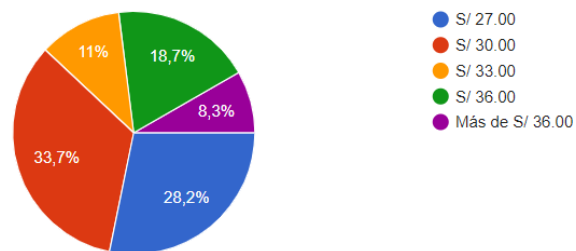


Elaboración: Autores de la tesis

- Para la presentación de 1 litro, se había considerado un precio de introducción de S/ 32 por unidad. El estudio concluyó que es una cifra que se encuentra dentro de la expectativa de pago por un producto para este tipo de presentación.

Figura 5.2.1.4. Estimación del precio unitario botella de 1 litro

¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una botella de vidrio de 1 litro?
326 respuestas



Elaboración: Autores de la tesis

- El estudio determinó que para la propuesta de las bebidas RTD, los consumidores prefieren los siguientes sabores por grado de relevancia:
 - Maracuyá
 - Arándano
 - Camu camu
 - Aguaymanto
 - *Mix de berries*

Estos resultados permiten crear una diferenciación con relación a los sabores que se comercializan actualmente en el mercado en la categoría de bebidas RTD. El factor de bebida RTD con frutas exóticas abre un frente importante para la estrategia de comunicación.

5.3. Definición y estimación del mercado

Para poder realizar la estimación del mercado para la propuesta de bebida RTD, se procedió a cuantificar el número de personas entre 25 y 39 años de Lima Metropolitana que pertenecen a los NSE A, B y C. Para ello, se tomó como fuente secundaria

información poblacional de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) y la Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI).

El segmento representado con estas características está constituido por la población económicamente activa.

El segmento está caracterizado por personas con un ritmo de vida ágil y acelerado, ya que estudian o trabajan y están en la búsqueda constante de opciones que se adecúen a ellos.

A continuación, se muestra el rango etario de la población de 25 a 39 años, según la CPI.

Tabla 5.3.1. Rango etario de la población

Cuadro N° 3 Perú 2019: Población por segmentos de edad según departamentos (En miles de personas)									
DEPARTAMENTO	Población	%	Segmentos de edad						
			00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
Lima	11,591.4	35.6	1,046.3	1,224.8	914.3	1,477.4	2,919.0	2,275.4	1,734.2
Piura	2,053.9	6.2	243.7	288.6	194.7	238.1	454.0	359.3	274.6
La libertad	1,965.6	6.0	218.9	256.8	175.8	247.3	444.2	347.1	275.5
Arequipa	1,525.9	4.7	147.5	166.8	122.8	193.6	377.0	295.7	222.5
Cajamarca	1,480.9	4.6	167.5	209.4	146.9	160.6	331.8	260.5	204.2
Junin	1,378.9	4.2	150.5	182.0	135.4	174.7	316.1	236.6	183.6
Cusco	1,336.0	4.1	136.7	170.0	137.6	166.1	306.5	242.7	176.4
Lambayeque	1,321.7	4.1	145.2	167.2	119.3	166.2	286.6	242.1	195.1
Puno	1,296.5	4.0	120.8	153.3	124.2	164.9	301.0	237.7	194.6
Ancash	1,193.4	3.7	125.2	154.0	109.2	135.1	262.7	221.6	185.6
Loreto	980.2	3.0	137.4	173.2	105.0	103.9	203.6	152.5	104.6
Ica	940.4	2.9	105.6	118.6	78.0	117.4	222.7	170.4	127.7
San martin	902.8	2.8	110.9	134.0	86.9	102.1	209.3	158.8	100.8
Huanuco	799.0	2.5	90.9	113.8	84.2	99.6	175.4	133.6	101.5
Ayacucho	680.8	2.1	72.7	92.2	73.0	84.8	150.9	115.0	92.2
Ucayali	552.0	1.7	76.5	89.1	53.5	64.6	125.3	88.5	54.5
Apurimac	447.7	1.4	47.8	62.3	46.2	51.3	97.3	78.3	64.5
Amazonas	419.3	1.3	52.6	64.1	43.8	45.2	91.7	71.1	50.8
Huancavelica	383.2	1.2	42.4	55.3	45.9	44.5	74.7	62.9	57.5
Tacna	364.7	1.1	32.2	39.9	30.4	46.2	94.5	74.3	47.2
Pasco	282.1	0.9	30.6	38.2	25.2	36.1	69.1	49.7	33.2
Tumbes	249.1	0.8	29.4	34.1	22.1	28.7	58.4	45.8	30.6
Moquegua	192.6	0.6	17.5	21.4	15.3	21.5	47.1	40.0	29.8
Madre de dios	157.4	0.5	19.7	22.5	13.0	19.2	43.4	26.8	12.8
TOTAL	32,495.5	100.0	3,368.5	4,031.6	2,902.7	3,989.1	7,663.2	5,986.4	4,554.0

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C.PI.

Fuente: Perú 2019, información de CPI 2019

Cabe mencionar que estos tres NSE representan el 69.2 % del mercado objetivo en Lima Metropolitana.

Tabla 5.2.1. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020

Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Hogares

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.7%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chomillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

APEIM 2020: Data ENAHO 2019

Elaboración: APEIM NSE 2020

Según la información de CPI 2019, en Lima Metropolitana habitan aproximadamente 2,919,000 personas que se encuentran en el rango etario de 25 a 39 años, pertenecientes a todos los NSE. Esta cantidad representa el 25.2 % del total de la población de Lima.

La propuesta de negocio en cuestión está dirigida a los NSE A, B y C. Con esta consideración, se calcula el número de personas de dichos NSE, de acuerdo a los porcentajes definidos por APEIM, y se obtiene como resultado 2,019,948 personas.

Es importante mencionar que, para poder calcular la estimación de la demanda potencial de la categoría de bebidas RTD en Lima metropolitana, se han considerado los criterios de segmentación demográfica de edad, género y NSE.

De esta manera, se responde al objetivo de identificación del público objetivo para la propuesta de bebidas RTD.

El Segmento de Mercado al que está enfocada la propuesta de Bebidas RTD son personas de 25 a 39 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C de Lima Metropolitana y se estima en 2,019,948

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la intención de consumo es del 88.5 %, por lo que se estima la demanda potencial:

$$\begin{aligned} DP &= \text{Intención de Compra} * \text{dimensionamiento de mercado} \\ \text{Demanda Potencial} &= 88.5\% * 2,019,948 \\ \text{Demanda Potencial} &= \mathbf{1,787,654} \end{aligned}$$

Tomando como referencia la demanda potencial, se ha realizado una redistribución de participación de cada NSE, con lo que se obtiene que el mercado potencial al que se puede dirigir la nueva bebida está compuesto por los NSE A (6.4 %), B (31.8 %) y C (61.8 %), de acuerdo a detalle líneas abajo:

Tabla 5.3.2. Distribución de segmento por NSE

NSE	APEIM	Inv. Mercado	Clientes
A	4.40%	6.4%	113,666
B	22%	31.8%	568,329
C	42.80%	61.8%	1,105,659
Total	69.20%	100.00%	1,787,654

Elaboración: Autores de la tesis

Tomando en cuenta la composición de NSE del segmento objetivo y los resultados de la investigación de mercado, se ha cuantificado un mercado potencial por NSE y el hábito de consumo, a fin de determinar el volumen de compra mensual en litros y soles de bebidas RTD.

Tabla 5.3.3. Distribución de compra por NSE (personas)

		NSE			
		A	B	C	TOTAL
		113,666	568,329	1,105,659	1,787,654
Semanal	20.20%	22,961	114,803	223,343	361,106
Quincenal	32.50%	36,941	184,707	359,339	580,988
Mensual	16.90%	19,210	96,048	186,856	302,114
Ocasionalmente	29.80%	33,872	169,362	329,486	532,721
Total	100.00%	113,666	568,329	1,105,658.82	1,787,654

Elaboración: Autores de la tesis

La estimación del mercado potencial, de acuerdo a la segmentación en litros, se ha determinado en función de los resultados de la investigación de mercado, los cuales determinaron que la presentación ideal son las botellas individuales a un precio sugerido de S/ 8.50.

Tabla 5.3.4. Distribución de intención de compra anual en 000 litros

DISTRIBUCIÓN DE INTENCIÓN DE COMPRA ANUAL EN 000 LITROS

		NSE			
		A	B	C	TOTAL
Semanal	20.20%	328.34	1,641.68	3,193.81	5,164
Quincenal	32.50%	264.13	1,320.66	2,569.27	4,154
Mensual	16.90%	63.39	316.96	616.63	997
Ocasionalmente	29.80%	18.63	93.15	181.22	293
Total	100.00%	674	3,372	6,561	10,608

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.3.5. Distribución de intención de compra anual en PEN millón

DISTRIBUCIÓN DE INTENCIÓN DE COMPRA ANUAL EN PEN MILLION

		NSE			
		A	B	C	TOTAL
Semanal	20.20%	3	14	27	44
Quincenal	32.50%	2	11	22	35
Mensual	16.90%	1	3	5	8
Ocasionalmente	29.80%	0	1	2	2
Total	100.00%	6	29	56	90

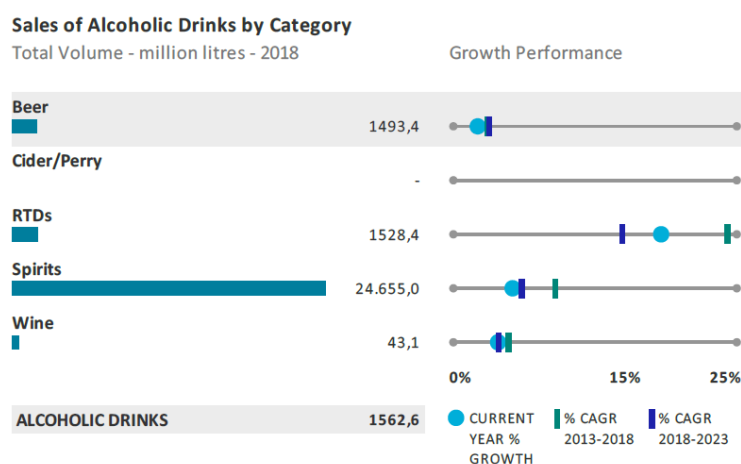
Elaboración: Autores de la tesis

Tomando las consideraciones detalladas líneas arriba, se ha cuantificado que el mercado potencial de bebidas RTD para el segmento de clientes que se busca es de 10,608 millones de litros y 90 millones de soles.

El mercado actual de bebidas RTD (año 2018) está cuantificado en 1,528.4 millones de litros y 27.2 millones de soles, lo cual muestra una oportunidad de crecimiento bastante significativa de la categoría.

Es por ello que, de acuerdo a las cifras de Euromonitor, la categoría de bebidas alcohólicas posee una proyección de crecimiento de 100 % entre 2018-2023. Esta categoría tiene como antecedente un crecimiento de 23 % entre los años 2013-2018.

Figura 5.2.1.1. Sales of alcoholic drinks by category



Fuente: Euromonitor, 2019

Figura 5.2.1.2. Sales of RTDS by category

Sales of RTDS by Category: % Total Volume Growth 2013-2018

% total volume growth	2017/18	2013-18 CAGR	2013/18 Total
Malt-based RTDs	-	-	-
Spirit-based RTDs	22.6	42.6	488.7
Wine-based RTDs	1.0	-4.0	-18.6
Other RTDs	-	-	-
RTDs	18.8	24.9	203.6

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

Fuente: Euromonitor, 2019

5.4. Conclusiones de capítulo

- Se realizó una investigación de mercados en dos etapas. La primera fue exploratoria, vía *focus group* y entrevistas en profundidad; y la segunda fue concluyente, vía encuestas presenciales. La muestra estaba compuesta por hombres y mujeres de 25 a 39 años del NSE A, B y C de Lima Metropolitana.
- El perfil del consumidor de bebidas RTD se caracteriza por la practicidad y el ahorro de tiempo.
- Los supermercados y las licorerías son los lugares ideales para la venta/distribución/colocación de las bebidas alcohólicas RTD.
- La frecuencia de consumo ideal es semanal (20.2 %), quincenal (32.5 %), mensual (16.9 %) y ocasional (29.8 %).
- Ante la prueba de concepto, la bebida alcohólica RTD con frutas exóticas alcanzó una intención de consumo del 88.5 %. De cada 10 encuestados, 8 mostraron su intención de consumo.
- Los atributos valorados de esta categoría de productos son la variedad de sabores y el grado alcohólico de la bebida.
- La presentación de vidrio de 275 ml es la ideal. El precio sugerido al consumidor es de S/ 8.50.
- El segmento de mercado al que está enfocada la propuesta de bebidas RTD son individuos de 18 a 44 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C de Lima Metropolitana. Se estima que son 2,019,948 personas. De acuerdo con la investigación de mercado, la intención de compra se determinó en 88.5 %. Se estima que el mercado potencial es de 1,787,654 personas, con un equivalente en litros de 10,608 millones de litros y en 90 millones de soles.
- De acuerdo a la capacidad ociosa de planta, la producción estimada es de 241.92 miles de litros, equivalente a un 17 % de la participación del mercado actual. Si se hiciera uso del 100 % de la capacidad, se podrían generar 6,127 millones de soles por año.
- El objetivo principal es lograr al cierre del quinto año la utilización de la capacidad ociosa de la empresa, lo que significa un crecimiento paulatino.

6. CAPÍTULO VI. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La definición de los lineamientos estratégicos para el lanzamiento de una nueva línea de negocio en la empresa Franchettis va a servir para poder desarrollar el plan de *marketing*, recursos humanos, operaciones y finanzas. De esta forma, se podrán guiar las acciones de la empresa, estableciendo varios caminos para llegar al objetivo.

6.1. Objetivo de la estrategia

6.1.1. *Objetivo estratégico general*

Ser líder de la categoría de bebidas alcohólicas RTD en los siguientes cinco años, a través de la propuesta de Inka Punch, una bebida *premium* a base de pisco y frutas exóticas, para los sectores de NSE A, B y C de Lima Metropolitana.

6.1.2. *Objetivos estratégicos específicos*

- Posicionar a Inka Punch como la bebida RTD favorita dentro de la categoría en los siguientes cinco años.
- Lograr un crecimiento anual promedio en ventas por encima del 20 % (el mercado actualmente crece a un ritmo del 25 % anual).
- Fortalecer la imagen de la empresa Franchettis, gracias al incremento de nuevas líneas de productos.
- Llevar los márgenes de la empresa Franchettis a un 35 % en el primer año (el promedio actual de la empresa es 27.4 %).
- Lograr una facturación con Inka Punch de 6 millones de soles a finales del quinto año; de los cuales, el 40 % en el canal moderno y 60 % en el canal tradicional.

6.2. Visión

Liderar la categoría de bebidas alcohólicas RTD en Lima Metropolitana en los siguientes cinco años, utilizando tecnologías amigables y velando por el constante cuidado social y medioambiental.

6.3. Misión

Producir, procesar y comercializar bebidas alcohólicas RTD cumpliendo y mejorando constantemente los estándares de calidad para satisfacer y superar las exigencias del mercado, promoviendo el desarrollo agroindustrial, económico, social y medioambiental.

6.4. Valores

- Equipo responsable, ético y transparente.
- En búsqueda constante de la eficiencia.
- Comprometidos con la seguridad de todos sus trabajadores.
- Comprometidos con la sociedad y el medioambiente.

6.5. Segmento estratégico

Personas de 25 a 39 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C de Lima Metropolitana.

6.6. Estrategia de crecimiento

Etapas 1: Penetración del mercado

Desarrollar el mercado a través de la expansión de la categoría, para atender al sector desatendido y al que está dispuesto a probar.

Se trata, principalmente, de captar nuevos usuarios, para poder incrementar el crecimiento de la categoría.

Etapas 2: Desarrollar el mercado fuera de Lima Metropolitana

Crecimiento vertical: lograr la expansión a provincias

Etapas 3: Desarrollar una extensión de la marca

A través del lanzamiento de un pisco *premium* y jugos exóticos naturales al mercado de Lima y provincias.

6.7. Estrategia competitiva: diferenciación

La estrategia competitiva será la de diferenciación. El objetivo es dirigirse al mercado, ofreciendo la mejor alternativa de bebida alcohólica RTD con un producto a base de pisco y frutas exóticas, en combinaciones únicas como maracuyá, camu camu y arándanos, que resaltan los beneficios y atributos propios del producto.

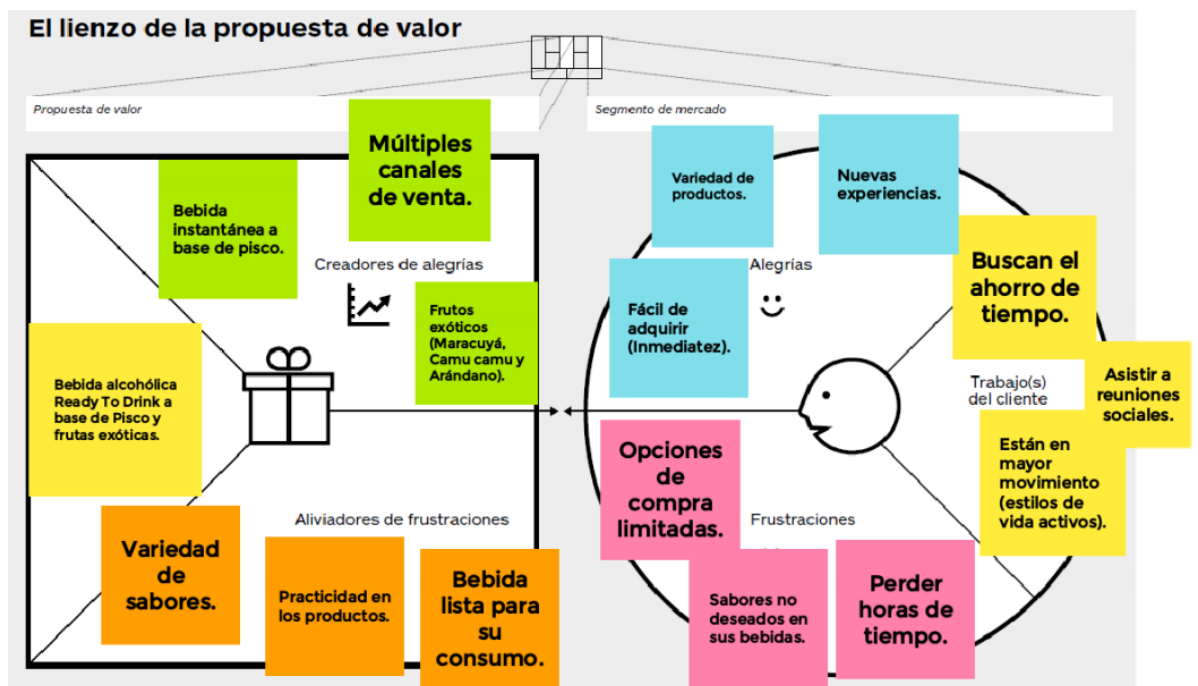
Asimismo, se dará énfasis al hecho de que se trata de un producto diferente y con ingredientes únicos en el mercado.

6.8. Factores de diferenciación: claves de éxito

- Bebida RTD a base de pisco.
- Frutas exóticas (maracuyá, camu camu y arándanos).
- Producto único en el mercado.

6.9. Propuesta de valor

Figura 6.1.2.1. El lienzo de la propuesta de valor



Elaboración: Autores de la tesis

6.10. Modelo de negocio

Tabla 6.10.1. Canvas de la nueva unidad de negocio

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de botellas. • Proveedores de insumos (etiquetas, corchos, etc.). • Proveedores de frutas (uvas y frutos exóticos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción Y Procesamiento. • Almacenamiento Y Distribución • Marketing Y Ventas. • Compras. 	Bebida alcohólica Ready To Drink a base a Pisco y frutas exóticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención por medio de redes sociales y web. • Atención directa al consumidor. 	Personas de 18 a 44 años de Nivel Socio Económico NSE A, B y C, de Lima Metropolitana y clientes del resto de ciudades; que disfruten de bebidas RTD, que cuenten con poco tiempo y puedan beber en casa o en reuniones sociales.
	<p style="text-align: center;">RECURSO CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líquides financiera. • Capacidad de planta. • Equipos de planta. • Recursos humanos. • Lista de contactos de clientes. 		<p style="text-align: center;">CANAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web. • Redes Sociales. • Unidades de distribución propias. • Supermercados. • Tiendas Por Conveniencia. • Licorerías. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Administración. • Ventas. • Marketing digital. • I+D. 		Presentación en Botella de vidrio de 275 ml <ul style="list-style-type: none"> • Botella personal: S/ 8.50 		

Elaboración: Autores de la tesis

6.11. Conclusiones del capítulo

- El principal objetivo de la empresa Franchettis es posicionarse como uno de los líderes en la categoría de bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutas exóticas en los siguientes cinco años.
- Fortalecer la imagen de la empresa, lograr un crecimiento y aumentar sus márgenes.
- La estrategia de crecimiento será la de penetración del mercado, por medio del desarrollo y expansión de la categoría de bebidas alcohólicas RTD. El enfoque se centra en captar nuevos clientes (usuarios que nunca probaron alguna bebida RTD).
- La estrategia competitiva se basa en la diferenciación del producto, al ofrecer una bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutas exóticas naturales, como el maracuyá, camu camu y arándanos.

7. CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING Y PLAN COMERCIAL

El objetivo de este capítulo es desarrollar los diversos puntos relacionados al plan de *marketing* para la implementación de una nueva línea de negocio: bebidas RTD a base de pisco y frutas exóticas en la empresa Franchettis.

Se tomarán como punto de partida los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado desarrollada en el capítulo V de este documento.

A continuación, se procede a definir la segmentación y atractivo del mercado, la competitividad de la empresa, el *marketing mix* y su posicionamiento estratégico.

7.1. Segmentación de mercado

7.1.1. Macrosegmentación

En esta etapa se define el mercado de referencia. La propuesta a evaluar es la viabilidad de una nueva línea de negocio dentro de la empresa Franchettis. La categoría del producto es bebidas alcohólicas RTD, a base de pisco y frutas exóticas, las cuales brindan practicidad en su consumo y ahorro a los consumidores.

En ese sentido, es necesario tomar la perspectiva del consumidor para definir el mercado de referencia, es decir, en términos de solución.

Seguidamente, se desarrollan las tres dimensiones del mercado-producto: las necesidades que se satisfacen, el grupo de clientes a quien se satisface y las tecnologías que se utilizan para satisfacer las necesidades.

Necesidades. De acuerdo a la Pirámide de Maslow, la necesidad que satisfacen las bebidas alcohólicas RTD es la de afiliación. Los consumidores buscan adquirir productos con los que se puedan identificar y se sientan atraídos, y que además se adecúen a su estilo de vida; y es que al ritmo acelerado en que se vive actualmente, la practicidad es un atributo valorado.

Grupo de clientes. Una vez realizada la investigación de mercado, se determina como segmento objetivo a las personas de 25 a 39 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C de Lima Metropolitana.

Todas las personas que consumen bebidas alcohólicas.

Tecnología. Bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutas exóticas como maracuyá, arándano y camu camu, listas para consumir.

El mercado en el que opera la propuesta del producto en cuestión es la categoría de bebidas alcohólicas RTD. De acuerdo a las características de la categoría, se trata de una solución mercado/producto, la cual busca satisfacer una necesidad de practicidad a un precio accesible a través de los canales tradicionales y modernos de Lima Metropolitana.

7.1.2. Microsegmentación

Los criterios que han sido considerados para segmentar el mercado de bebidas alcohólicas RTD se basa en las características de los consumidores (demográficos/geográfico, psicográficos y conductuales).

Tabla 7.1.1. Tipos de segmentación propuesta

Demográficos y Geográficos	Psicográficos	Conductuales
Edad: 25 a 39 años NSE: A, B y C Residentes de Lima Metropolitana	Estilo de Vida Sofisticado	Ocasión de consumo entre amigos y Familiares Ocasiones de compra de acuerdo a NSE Beneficios buscados Afiliación

Elaboración: Autores de la tesis

- Segmentación demográfica y geográfica: el segmento al que se dirige la propuesta son hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre los 25 y 39 años, pertenecientes a los NSE A, B y C que viven en Lima Metropolitana. De acuerdo al análisis realizado en el capítulo V, se estima que el número de consumidores potenciales es de 1,787,654 personas.

- Segmentación psicográfica: las características del consumidor y su estilo de vida determinan sus hábitos y preferencia hacia los productos que consume. En este caso, el estilo de vida que se ha considerado es el de los sofisticados, de acuerdo a la Clasificación de Estilos de Vida de Arellano Marketing.

Son consumidores dinámicos, activos, que se aventuran a probar cosas nuevas, valoran mucho la modernidad y, sobre todo, tomen el precio como una variable de diferenciación.

Figura 7.1.2.1. Clasificación de Estilos de Vida



Fuente: Arellano Marketing. Clasificación de Estilos de Vida

- Segmentación conductual: de acuerdo con la investigación de mercado, las ocasiones de compra están determinadas de la siguiente manera, como se observa en la tabla 7.1.2.2.

Tabla 7.1.2. Segmentación por NSE

DISTRIBUCIÓN DE COMPRA POR NSE (Personas)

		NSE			TOTAL
		A	B	C	
Semanal	20.20%	22,961	114,803	223,343	361,106
Quincenal	32.50%	36,941	184,707	359,339	580,988
Mensual	16.90%	19,210	96,048	186,856	302,114
Ocasionalmente	29.80%	33,872	169,362	329,486	532,721
Total	100.00%	113,666	568,329	1,105,658.82	1,787,654

Elaboración: Autores de la tesis

Las ocasiones de consumo ideal, de acuerdo a la investigación de mercado, son reuniones con amigos o con familiares. Esto ocurre debido a la coyuntura vivida en los últimos meses (aislamiento social decretado por el Estado producto de la pandemia por Covid-19).

7.2. Análisis del atractivo del mercado de referencia

Ciclo de vida de la categoría

La categoría de bebidas alcohólicas RTD muestra un atractivo importante, ya que es la única que tiene proyecciones de crecimiento a cinco años de casi el 100 %.

De acuerdo a los especialistas, esta categoría nació en el año 2015, con el lanzamiento de Smirnoff Ice. Desde entonces, ha sido un nicho de mercado que ha venido creciendo a dos de más dígitos en los últimos años.

La acogida de esta categoría tiene como principales *drivers* la conveniencia del producto, el precio, la innovación y la practicidad, razones por las cuales cada vez cuenta con más adeptos en el mercado peruano (Noceda, 2019).

Tabla 7.2.1. Ventas de RTDS por categoría: volumen total 2013-18 (en millones de litros)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Malt-based RTDs	-	-	-	-	-	-
Spirit-based RTDs	220.50	249.30	449.30	637.20	1,058.50	1,298.00
Wine-based RTDs	282.90	251.50	227.80	225.30	228.10	230.40
Other RTDs	-	-	-	-	-	-
RTDs	503.40	500.80	677.10	862.50	1,286.60	1,528.40

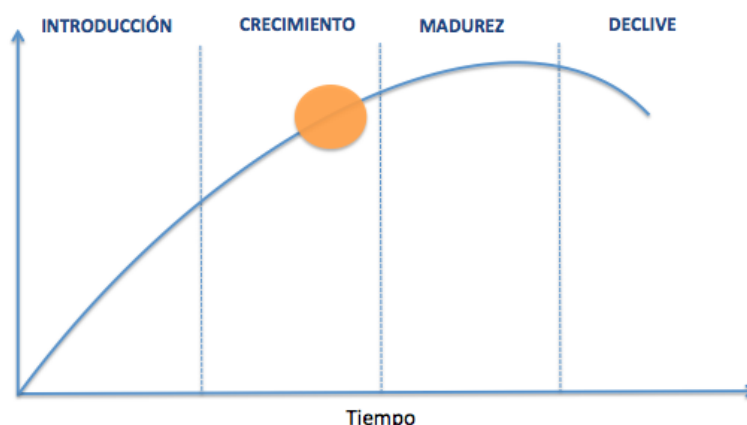
Fuente: Euromonitor, 2020

Tabla 7.2.2. *Forecast* de venta de RTDS por categoría: volumen total 2018-23 (en millones de litros)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Malt-based RTDs	-	-	-	-	-	-
Spirit-based RTDs	1,298.00	1,562.30	1,848.60	2,153.60	2,473.30	2,803.70
Wine-based RTDs	230.40	233.50	236.90	240.70	244.80	249.20
Other RTDs	-	-	-	-	-	-
RTDs	1,528.40	1,795.80	2,085.50	2,394.30	2,718.10	3,052.90

Fuente: Euromonitor, 2020

Figura 7.1.2.1. Ciclo de vida de la categoría de Bebidas Alcohólicas RTD en el Perú



Elaboración: Autores de la tesis

7.3. Análisis de la competitividad de la empresa

La ventaja competitiva será la de diferenciación, y está dirigida a un segmento del mercado al que se le ofrece la mejor alternativa, a través de una bebida elaborada con una mezcla de pisco y frutas exóticas con combinaciones únicas como maracuyá, camu camu y arándanos, que brindan beneficios y atributos propios del producto. Asimismo, se resalta el hecho de que el nuevo producto es único en el mercado, no tiene competidores directos y pertenece a una categoría en la que no existen productos similares.

Tabla 7.3.1. Ventaja en diferenciación

Calidad percibida del producto	Las combinaciones de pisco con frutas exóticas la hacen una bebida <i>ready to drink</i> , novedosa y atractiva. Proyecta ser un producto con sabores de frutas únicos en el mercado.
Calidad percibida en la distribución	Supermercados como Vivanda y Tottus, tiendas de conveniencia como Tambo y Listo, y licorerías, contribuirán a consolidar la distribución y venta percibidas.
Producto	El producto responde a las actuales demandas de los consumidores que piden inmediatez, variedad y calidad con nuevos productos que se adapten a sus necesidades. Se ha encontrado un nuevo nicho de mercado que día a día se va expandiendo.

Elaboración: Autores de la tesis

7.4. Posicionamiento estratégico

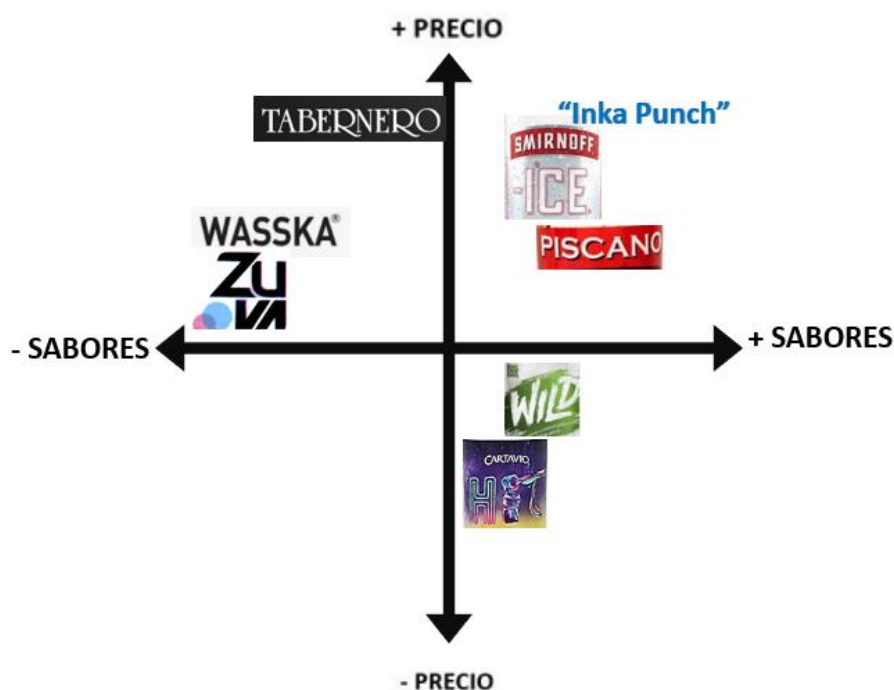
El posicionamiento estratégico que plantea la propuesta de implementación de una nueva línea de negocio tiene como base la visión las siguientes consideraciones:

- La alternativa rápida y de calidad hará que la bebida se diferencie de la competencia, al contar con combinaciones de frutas exóticas naturales con pisco. Esto le aporta beneficios valorados para el *target* seleccionado (dichos beneficios serán resaltados en la comunicación y en el mismo producto), además del hecho de ser una bebida lista para consumir, pues no necesita que le agregan más ingredientes.
- La nueva bebida instantánea aporta inmediatez, variedad y calidad, con sabores únicos y deliciosos. Es la perfecta combinación del pisco peruano con frutas exóticas cuidadosamente seleccionadas.
- La bebida se presenta como una alternativa novedosa, instantánea, única, moderna e innovadora. Esto permite diferenciarla de otras opciones de bebidas *ready to drink*.

Actualmente, en el mercado las bebidas alcohólicas RTD contienen otras combinaciones (ingredientes) de bebidas alcohólicas.

En la figura 7.4.1, se muestra una matriz de posicionamiento en la que se consideran las dimensiones de precio y sabor, y se ubica al nuevo producto y a su competencia más cercana. Se ha tomado como referencia el análisis competitivo desarrollado en el capítulo III.

Figura 7.1.2.1. Posicionamiento de las actuales marcas en el mercado. Precio vs. sabores



Elaboración: Autores de la tesis

Se observa en la matriz, que Smirnoff Ice y Piscano cuentan con una gama de sabores y ofrecen precios cómodos; sin embargo, tabernero, Wasska y Zuva son marcas con precios por encima del estándar y no cuentan con variedad de sabores. En cambio, Cartavio con sus marcas: HIT y Wild poseen precios bajos y cuentan con diversos sabores.

Es así que la propuesta de valor en la que se basa la implementación de una nueva línea de negocio, es el uso de frutas exóticas naturales combinadas con pisco peruano. Si bien el precio será fijado en respuesta a un estudio de mercado y alrededor al de los competidores indirectos, los beneficios que se brindan en cada uno de ellos son más valorados y con otras combinaciones que el resto de competidores.

Para cumplir con el posicionamiento estratégico, el nuevo producto tendrá un precio conforme con el estudio de mercado realizado. De este modo, se asegura de que el precio competitivo en la categoría de bebidas *ready to drink* se mantenga.

7.5. Marketing mix

El *marketing mix* es el conjunto de herramientas tácticas de *marketing* que la empresa combina para conseguir una respuesta deseada en el mercado meta. Esta mezcla de *marketing* incluye al producto, precio, distribución y promoción.

Para este caso, se van a desarrollar las variables de manera teórica, a fin de que formen parte del desarrollo de una propuesta para la toma de decisiones dentro la empresa Franchettis.

7.5.1. Estrategia de producto

Las definiciones realizadas en esta etapa van a permitir armar toda la propuesta de negocio. Los términos aquí mostrados son el pilar para el desarrollo de las siguientes estrategias, las cuales van a permitir llegar al resultado final, que es mostrar la viabilidad de esta potencial oportunidad para los dueños de la empresa Franchettis.

Categoría: bebidas alcohólicas

Subcategoría: bebidas alcohólicas RTD

Composición: mezcla de pisco con frutas exóticas

Nombre sugerido: **Inka Punch, un *long drink* de lujo**

Para efectos del desarrollo de los componentes del *marketing mix*, se utilizarán imágenes referenciales de diversas marcas del mercado, a fin de mostrar la opción elegida para el desarrollo del análisis.

Categoría del producto

El nuevo producto se ubica en el universo de las bebidas alcohólicas. Esta categoría se caracteriza porque concentra pocas subcategorías, entre ellas:

- Cerveza
- Vino
- Bebidas espirituosas

- RTD

La subcategoría a la que pertenece la propuesta que se está evaluando es la de bebidas *ready to drink*. La competencia directa son las bebidas cuyo ingrediente principal es el pisco, en marcas como Piscano, Tabernero, Wasska y Zuva, que ofrecen bebidas alcohólicas con combinaciones que incluyen frutas. Eso se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 7.5.1. Combinaciones en el mercado de bebidas alcohólicas RTD a base de pisco

Combinación	Piscano	Tabernero	Wasska	Zuva
Pisco + frutas naturales	X	-	-	-
Pisco + saborizantes de frutas	-	X	X	-
Pisco	-	-	-	X

Elaboración: Autores de la tesis

Portafolio propuesto

Los autores de la propuesta planean lanzar un portafolio con tres combinaciones diferentes, hechas a base de frutas exóticas y pisco, en una presentación en botella de vidrio de 275 ml.

Las presentaciones del producto para la venta serán de manera individual (botellas). Se han considerado los resultados obtenidos en la fase de investigación de mercado.

La elección de las frutas exóticas para el lanzamiento del producto ha tomado en cuenta el estudio de mercado realizado; asimismo, se ha considerado el *benchmark* con la competencia. El *focus group* realizado confirmó que cada combinación es adecuada y única. En la siguiente tabla se detallan las combinaciones.

Tabla 7.5.2. Combinaciones de Sabores

FRUTAS	COMBINACIÓN
Maracuyá	PISCO
Arándano	PISCO
Camu camu	PISCO

Elaboración: Autores de la tesis

El grado alcohólico sugerido para este tipo de bebida es de 7°. Cabe mencionar que la graduación alcohólica de las bebidas está regulada por la ley.

Para este caso, el licor base es el pisco, el cual será producido por Franchettis, y suele tener una graduación promedio entre 30°-50°. Para poder conseguir el grado esperado, será diluido con leche y pulpa de fruta procesada.

Diseño de producto

El nuevo producto estará diseñado de la siguiente manera:

- Se utilizarán botellas de vidrio de 275 ml (*oem clear alcohol container glass bottle*). Es un envase que permite como tipo de sellado el uso de la tapa de tornillo o la tapa de corona (esta última es la que se ha elegido).

Son botellas que permiten realizar esmerilado en la superficie, etiquetado (calcomanía) o pintura con *spray* para fines de diseño.



- Las botellas serán etiquetadas con un diseño moderno, artesanal y elegante, en colores blancos (pisco) y matizados (dependiendo de la fruta exótica de la mezcla). Esto, con la finalidad de transmitir sofisticación a través del producto.



Imagen referencial

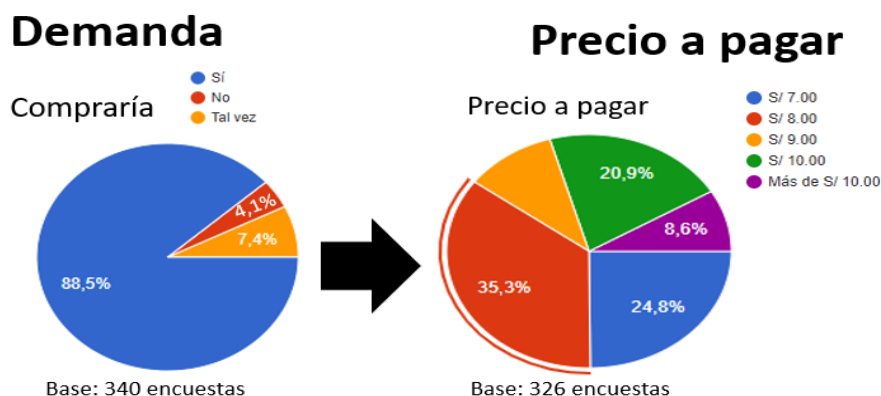
7.5.2. Estrategia de precio

La estrategia de precios ayudará a determinar los precios meta del nuevo producto Inka Punch, para la introducción y una alta participación en la categoría de bebidas alcohólicas RTD.

El cliente

Según los resultados del estudio de mercado visto en el capítulo V, el precio que está dispuesto a pagar el público objetivo se muestra en la siguiente figura.

Figura 7.5.2.1. Demanda y precio a pagar por el producto



Fuente: Autores de la tesis

La competencia

Se realizó un estudio de observación de los competidores para el nuevo producto en la categoría RTD. Se realizaron visitas a los principales canales modernos, a fin de obtener información de sus precios al público, tal y como se muestra en la tabla 7.5.2.1.

Tabla 7.5.3. Precios promedios de la competencia en supermercados

Marzo 2021

MARCA	Presentación	Precio
PISCANO	botella 275 ml	S/ 7.90
WASSKA	botella 275 ml	S/ 8.90
ZUVA	botella 255 ml	S/ 7.90

Elaboración: Autores de la tesis

Definición del precio

El precio sugerido del nuevo producto para el consumidor final, tanto para el canal moderno como para el canal tradicional, será de S/ 8.50, y tendrá una presentación de 275 ml. Esta propuesta de precio es mayor al de la competencia; empero, cabe resaltar que nuestra propuesta trata de un producto superior, que está hecho a base de frutas naturales y que según el estudio de mercado el público estaría dispuesto a pagar.

Es importante recalcar que para efectos de introducción del producto al mercado se va a utilizar un precio promedio de mercado de S/. 7.90 (Precio sugerido consumidor) a fin de generar una mayor intención de prueba por parte de los consumidores. Este precio sugerido al consumidor estaría vigente por un plazo no mayor a 4 semanas desde la fecha de lanzamiento.

En cuanto al precio para cada canal considera los márgenes promedios del mercado, por lo que el producto se ofrecerá a S/ 6.77 en el canal tradicional y a S/ 5.93 en el canal moderno.

Cabe resaltar que este es un producto de alta calidad, ya que está hecho a base de frutas naturales. De ello, se puede concluir que se trata de un producto de beneficio percibido alto y mayor al de la competencia, en la categoría de bebidas alcohólicas RTD. Siendo así, los autores de la tesis han decidido optar por la estrategia de alto valor.

Tabla 7.5.4. Estrategia de precios

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD	ALTO	Recompensa	Alto Valor	Súper Valor
	MEDIO	Margen excesivo	Valor medio	Buen valor
	BAJO	Robo	Falsa economía	Economía

Fuente: Philip Kloter (2010)

Elaboración: Autor de la tesis

Precios al canal

La estructura de precios del producto varía según el tipo de canal, ya sea el tradicional o el moderno.

1. Canal tradicional: hay dos intermediarios. En primer lugar, está el distribuidor, que maneja un margen promedio del 5 %; y en segundo lugar está el minorista, que maneja un margen promedio del 15 %, como se muestran en la tabla 7.5.2.3.

Tabla 7.5.5. Precio al canal tradicional y precio sugerido al consumidor

CANAL TRADICIONAL

Detalle de precios	Precio (soles/unidad)
Precio sin ISC	6.77
Precio de venta	7.38
Margen del distribuidor	0.37
Precio de minorista	7.75
Margen del minorista	0.75
Precio al consumidor	8.50

Elaboración: Autores de la tesis

- Canal moderno: el intermediario es uno solo, pero maneja un margen promedio del 30 %, que es mucho mayor; además, va todo para el canal.

Tabla 7.5.6. Precio al canal moderno y precio sugerido al consumidor

CANAL MODERNO	
Detalle de precios	Precio (soles/unidad)
Precio sin ISC	5.93
Precio de venta	6.54
Margen del distribuidor	1.96
Precio de minorista	-
Margen del minorista	-
Precio al consumidor	8.50

Elaboración: Autores de la tesis

En la evaluación financiera se está considerando la variable de precio de introducción sugerido y precio de venta al canal de acuerdo a dicho precio.

7.5.3. Estrategias de plaza

La estrategia de plaza permitirá definir bien los diferentes canales que se van a usar para distribuir los nuevos productos. Es por ello que se optó por utilizar el canal

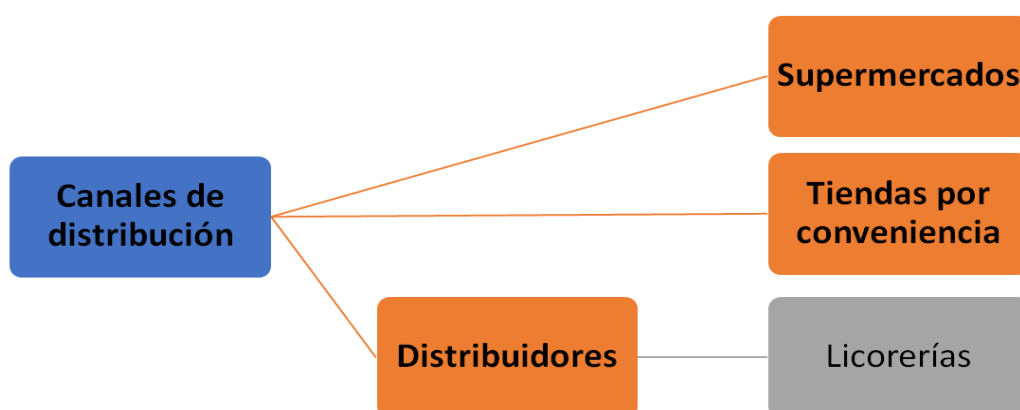
tradicional (distribuidores) ya existente en la empresa, y se desarrollará el canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia) para los futuros clientes.

Se debe considerar que, según el estudio de mercado realizado, los principales puntos de venta que prefiere el público objetivo son los supermercados, licorerías y tiendas por conveniencia. El motivo de compra en esos lugares es, básicamente, por la ubicación, disponibilidad y promociones que les ofrecen dichos lugares. En la figura 7.5.2, se puede visualizar el esquema de distribución que se piensa emplear.

Es importante recalcar que para efectos de lanzamiento en el mercado se va a considerar inicialmente el canal moderno, a fin que sea la plataforma de comunicación y prueba del producto en el mercado, esto estaría definido en un plazo no mayor de 3 meses.

En la evaluación financiera se está considerando la variable ingresos generados por plaza de acuerdo a la definición antes mencionada.

Figura 7.5.3.1. Esquema de distribución



Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, un detalle de los canales elegidos.






Canales modernos

a. Supermercados

Se busca iniciar en la cadena de supermercados peruanos (Plaza Vea y Vivanda), en Cencosud (Wong y Metro) y en todas las tiendas de Hipermercados Tottus que se encuentran en Lima Metropolitana; esto ayudará a promocionar la nueva línea de negocio.

En la tabla 7.5.3.1, se puede visualizar el número total de puntos de ventas de supermercados ubicados en Lima Metropolitana (Tiendeo, 2021).

Tabla 7.5.7. Puntos de venta de cadenas de supermercados en Lima Metropolitana 2021

SUPERMERCADOS	CANTIDAD
	61
	47
	41
	18
	7

Fuente: <https://www.tiendeo.pe/>

Elaboración: Autores de la tesis

b. Tiendas por conveniencia

Se trabajará directamente con las tiendas Tambo y las tiendas de conveniencias Listo (del grifo Primax), empresa del Grupo Romero, ya que ambas ofrecen a los consumidores la facilidad de realizar sus compras rápidamente. El perfil del consumidor de bebidas RTD se caracteriza por la practicidad y el ahorro de tiempo; entonces, la cercanía y la conveniencia son puntos relevantes e importantes que busca el consumidor objetivo.

Canal tradicional

Actualmente, la empresa Franchettis utiliza este canal para la comercialización de sus productos, por medio de unidades propias a sus diferentes distribuidores. Para la distribución del nuevo producto, se ha decidido continuar con ese modelo de reparto.

Estrategia de comercialización

Ya identificados los canales de comercialización a utilizar, es fundamental mencionar las estrategias que se emplearán en cada uno de ellos. Con base a los resultados de la investigación cuantitativa, se ha determinado que se dividirá en los siguientes porcentajes:

Canal moderno: 40% (supermercados y tiendas de conveniencia)

Canal tradicional: 60% (distribuidores)

Cabe mencionar que la distribución de los productos en el canal moderno será de manera directa, con la finalidad de obtener mayor margen de ganancia. Mientras que, en el canal tradicional, se planea continuar con las alianzas comerciales con los distribuidores definidos.

7.5.4. Estrategias de promoción

La estrategia de promoción que se ha pensado busca comunicar, informar y dar a conocer la propuesta del nuevo producto –bebida alcohólica RTD a base de pisco y frutas exóticas– a los potenciales consumidores, así como persuadir, motivar e inducir a que la prueben, por tratarse de una bebida novedosa y de gran calidad.

Objetivos generales de promoción

- Introducción en el mercado de la propuesta de bebida RTD.
- Posicionar la propuesta de bebida RTD como la mejor opción dentro de la categoría de bebidas alcohólicas.

- Resaltar las ventajas del consumo de una bebida RTD frente a otras opciones.
- Fomentar la compra y recompra de esta propuesta de producto.
- Resaltar los atributos de una bebida a base de pisco y frutas exóticas.

Con la finalidad de lograr estos objetivos, se están considerando acciones de promoción BTL, ATL y medios digitales.

Acciones de comunicación BTL

- **Degustaciones**

Es importante acompañar la estrategia de comunicación de la mano con degustaciones en puntos estratégicos de la ciudad de Lima, tomando en cuenta el segmento objetivo de clientes.

El plan de degustación debe ser intensivo en los primeros meses en piso de supermercados y en las licorerías más importantes. De acuerdo a la categoría del producto, las degustaciones serán realizadas por impulsores de 25 a 35 años, con buena condición y apariencia física. La interacción debe estar enfocada en resaltar las bondades del producto y en sus diferentes combinaciones.

- **Folletería y material POP**

El lanzamiento irá acompañado a nuestros principales canales de POP, como afiches o jalavistas, a fin de que puedan llegar a los puntos de venta para fomentar la oferta del producto en punto.

Las piezas detallarán los beneficios y características del producto. Además, deberán mostrar las presentaciones y resaltar sus principales características.

Acciones de comunicación ATL

- **Vía pública**

El objetivo es generar comunicación de manera masiva. Esto se logra mediante su presencia en la vía pública, aprovechando zonas estratégicas de alto tránsito de la ciudad de Lima. Por ejemplo, la Vía expresa Javier Prado, Panamericana Sur (en verano), etc.

- **Plan de medios digitales**

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado desarrollada en el capítulo V, las principales plataformas digitales utilizadas por el segmento al que se dirige este nuevo producto son Facebook y YouTube. Por ello, serán las redes elegidas para poder desplegar las estrategias de comunicación.

Los objetivos de comunicación a través de los medios digitales estarán orientados a generar *awareness* y fidelización por parte de los clientes.

A través de YouTube, se buscará generar pautas *online* para posicionar, generar interacción y derivar tráfico al sitio web.

7.6. Presupuesto de marketing

A fin de lograr los objetivos de *marketing*, se ha estimado un presupuesto de marketing distribuido de la siguiente manera para los siguientes cinco años:

- Año 1: 18 %
- Año 2: 15 %
- Año 3: 13 %
- Año 4: 12 %
- Año 5: 12 %

Se ha considerado que estos están alineados a los objetivos durante los primeros años, que es el periodo de la fuerte introducción para este tipo de producto en el mercado, donde el posicionamiento y la fidelización son claves para el éxito a largo plazo.

El presupuesto de *marketing* para el primer año está considerado en S/ 345,724.01; se estima que esta cifra que va a soportar la estrategia de lanzamiento del producto en el canal moderno (primeros 3 meses) y canal tradicional.

Como servicios, se está considerando a la agencia de publicidad para la creación y administración de todas las piezas y artes para la comunicación de la marca.

7.7. Estrategias de ventas

La estrategia de ventas del nuevo producto estará orientada para el cumplimiento de las proyecciones de ventas y el plan estratégico establecido; por lo tanto, el enfoque se centrará en potenciar las fuerzas de venta, tanto en cantidad como en calidad.

Tabla 7.7.1. Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING					
Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agencia de Marketing y Medios	17,286.20	23,816.19	26,795.36	30,635.04	36,762.03
Acciones BTL	121,003.40	166,713.32	187,567.53	214,445.26	257,334.24
Acciones ATL	69,144.80	95,264.75	107,181.45	122,540.15	147,048.14
Medios Digitales	138,289.60	190,529.51	214,362.89	245,080.29	294,096.27
Total	345,724.01	476,323.77	535,907.23	612,700.73	735,240.68

Elaboración: Autores de la tesis

Plan de ventas

La política de ventas del nuevo producto establece lineamientos claros para que la relación de los clientes actuales y potenciales sea a largo plazo. Esta se llevará a cabo siguiendo muy de cerca, desde el establecimiento de la relación, su desarrollo y la respectiva consolidación como cliente fidelizado.

La fuerza de venta recibirá un sueldo básico más comisiones por volumen vendido. Adicionalmente, contarán con una serie de facilidades de Franchettis S. A. C., como gastos pagados por representación, *merchandising* e invitaciones a las instalaciones de los actuales clientes.

Estrategias de ventas a corto, mediano y largo plazo

Corto plazo

- Establecer planes para incrementar las ventas del 40 % de la capacidad disponible en el primer año de operaciones.
- Potenciar la fuerza de venta mediante la contratación de más vendedores con experiencia, con la finalidad de cubrir buena parte del mercado limeño.

- Seguimiento mensual de los objetivos de ventas establecido.

Mediano plazo

- Crecer el mercado hacia las provincias de mayor población a nivel nacional.
- Cubrir más del 90 % de canal moderno en Lima y provincias.
- Consolidar las ventas *online*.

7.8. Conclusiones del capítulo

- De acuerdo al análisis de atractividad del mercado de bebidas alcohólicas RTD, se puede afirmar que el nuevo producto es altamente atractivo para la empresa Franchettis.
- Inka Punch contará con un portafolio de tres sabores de bebidas en botellas individuales de 275 ml.
- La estrategia de comercialización estará orientada un 60 % en el canal tradicional y un 40 % en el canal moderno.
- Se establece un precio sugerido de introducción al mercado de S/ 7.90 por 4 semanas.
- Se establece un plan de promoción orientado los 3 meses únicamente a través del canal moderno y a partir del cuarto se incluye el canal tradicional.
- La estrategia de precio para cada canal considera los márgenes promedios del mercado, por lo que el producto se ofrecerá a S/ 6.77 en el canal tradicional y a S/ 5.93 en el canal moderno.
- La inversión en *marketing* para el primer año será alrededor del 18 % de las ventas esperadas; esto, para cubrir los objetivos de posicionamiento en el corto plazo.
- Se tendrá mucho foco en los medios digitales y en las acciones BTL, a fin de lograr fidelización en el corto plazo.

8. CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS

8.1. Plan de operaciones

En el presente capítulo, se va a definir el plan de operaciones de la propuesta de negocios en estudio. El plan de operaciones incluirá lo siguiente:

- Plan de producción, que consiste en la descripción del proceso de elaboración del producto hasta la distribución.
- Plan de recursos humanos, insumos, maquinarias, equipos e instalaciones; es decir, todo aquello que interviene en la cadena de producción y distribución hasta el consumidor final.

8.1.1. Infraestructura de instalaciones

La planta de Franchettis S. A. C. se encuentra ubicada en la carretera Lima-Canta, en el kilómetro 32.2. Es ahí donde se elaborará un nuevo producto, el cual consiste en la producción de bebidas alcohólicas a base de frutas naturales.

Las instalaciones de la planta cuentan con las siguientes áreas físicas:

- Recepción de materias primas
- Almacén de materia prima
- Congelado de productos perecibles
- Almacén de envases, cajas, etiquetas
- Cocción de cócteles
- Fermentación y reposo de vinos
- Llenado, tapado y etiquetado
- Almacén de producto terminado
- Despacho de producto terminado
- Servicios generales
- Oficinas, servicios higiénicos, vestuarios, comedor

Según el análisis efectuado en el capítulo IV, actualmente la planta cuenta con una capacidad ociosa superior al 50 %, extensión que se usará para el desarrollo del nuevo producto Inka Punch.

8.1.2. Estandarización de la preparación del producto

El proceso de preparación del producto sigue una serie de pasos, que incluyen desde la compra de pulpa de frutas congeladas hasta la distribución. En total, se seguirán los doce pasos que se describen a continuación.

Paso 1: Compra de frutas naturales

Las frutas se compran en la presentación de pulpa congelada, con la finalidad de controlar las estacionalidades. Las frutas se adquieren de distintos proveedores del país.

Paso 2: Recepción de frutas

Las frutas congeladas son trasladadas por los proveedores en unidades refrigeradas. Al llegar a las instalaciones de Franchettis, son descargadas y almacenadas dentro de las unidades de refrigeración. La recepción estará a cargo del jefe de producción.

Paso 3: Recepción de materias primas diversas

La recepción de las materias primas, como la crema de leche y el azúcar (certificados y aprobados por Digesa), es realizada por el jefe de producción, quien ordena el almacenamiento en el depósito de materias primas.

Paso 4: Refinado de frutas

Las frutas congeladas se calientan a 30 °C y son refinadas con un tamiz de 0.3 mm. Este proceso se realiza por cada tipo de fruta, según el sabor del producto a elaborar.

Paso 5: Licuado de ingredientes

Las pulpas de frutas, crema de leche, estabilizante y ácido cítrico son licuados a 60 °C para garantizar una buena homogeneización de los componentes. En este proceso, se pasa la mezcla por el tamiz de 0.1 mm.

Paso 6: Cocción

La cocción se realiza en una marmita de 1000 litros, en donde se mezcla todo lo licuado en el paso anterior con el pisco. La cocción se realiza a 80 °C. El tiempo de cocción es de una hora.

Paso 7: Enfriamiento rápido

El producto cocido se enfría de manera muy rápida hasta los 30 °C, mediante un *chiller* con el cual se garantiza el pasteurizado del producto. El proceso tarda dos horas en enfriar los 1000 litros. Posteriormente, es almacenado en un tanque de envasado de 1000 litros.

Paso 8: Envasado

El producto es alimentado desde el tanque de alimentación con una bomba centrífuga a la máquina de envasado, en la cual se llenan botellas de vidrio de distintas capacidades, previamente lavadas y desinfectadas. En este mismo equipo, se realiza el tapado de las botellas.

Paso 9: Etiquetado

Las botellas con el producto y con sus respectivas tapas herméticas pasa al equipo de etiquetado, donde se le colocan dos etiquetas: una con los datos específicos del producto (marca, volumen, contenido de alcohol, logotipo) y otra con una reseña sobre su origen, uso y conservación.

Paso 10: Encajonado

El producto etiquetado es encajonado en grupos de doce unidades, los cuales se ordenan mediante separadores de cartón para evitar el contacto entre botellas y así prevenir posibles roturas o fisuras.

Paso 11: Almacenamiento del producto terminado

Los cajones, con doce unidades de botellas en cada uno, se almacenan sobre parihuelas de plástico, de 9 (3x3) cajas por piso y 4 pisos para evitar roturas en las

botellas del nivel más bajo. El almacén es un área cerrada, con cobertura térmica para mantener una temperatura interna promedio de 25 °C.

Paso 12: Distribución

El proceso de distribución inicia con la orden de pedido de los clientes. El transporte se realiza en las unidades propias de Franchettis S. A. C. El producto es entregado al cliente en el tiempo establecido en la orden del pedido.

8.1.3. Cadena de valor

La cadena de valor de Franchettis S. A. C. se analiza utilizando la cadena de valor de empresa productora de bienes planteada por Michael Porter, con la cual se analizarán las ventajas competitivas frente a la competencia.

Figura 8.1.3.1. Cadena de valor de la empresa productora de bienes



Fuente: Michael Porter

Actividades primarias

- **Logística interior**

La logística interna de Franchettis se encarga de la recepción, almacenamiento y conservación adecuada de materias primas, así como de los productos terminados y repuestos.

- **Logística externa**

Franchettis cuenta con unidades propias, que consisten en dos furgonetas de 1.5 Ton y dos minivans de 0.5 Ton. Los vehículos transportan el producto en cajas que contienen doce unidades cada una. En algunas situaciones, cuando los pedidos son de volúmenes menores, se puede preparar un *mix* de productos en la caja. Como el producto no requiere control de temperatura, el transporte se realiza a temperatura ambiente.

- **Marketing y ventas**

Franchettis cuenta con una fuerza de ventas propia, conformada por vendedores con experiencia en el rubro de licores. Asimismo, cuenta con una página web y redes sociales por donde realiza publicidad pagada y no pagada de manera continua.

- **Servicios**

Franchettis conserva el nexo con sus clientes para ofrecerles productos nuevos o mejorados, con la finalidad de buscar alternativas para los posibles consumidores de la bebida que se piensa implementar. Los otros medios de comunicación directos y eficaces son las redes sociales y su página web, en donde se publican los nuevos productos ya aprobados por los consumidores, así como los aquellos en evaluación (prototipos). La respuesta de los clientes es importante, pues va a brindar a los autores del estudio la seguridad de continuar con el proyecto o no. Los medios digitales son muy eficaces para el seguimiento de la opinión del consumidor.

Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

La planta de Franchettis S. A. C. se encuentra ubicada en carretera Lima-Canta, en el kilómetro 32.2. Cuenta con un área operativa de 500 m², tanques de almacenamiento de cócteles y vinos, cámaras de refrigeración, llenadoras, tapadoras, etiquetadoras, almacén de materia prima y producto terminado.

- **Gestión de recursos humanos**

Los recursos humanos con los que cuenta Franchettis S. A. C. son Jefatura de Producción, Jefatura de Ventas y *Marketing*, Jefatura de Finanzas y Contabilidad, Gerencia General. La empresa cuenta con diez trabajadores en total.

- **Desarrollo tecnológico**

Franchettis S. A. C. Cuenta con equipamiento de última tecnología para el procesamiento de vinos y cócteles. La mayoría de los equipos son de procedencia italiana o española. Estos equipos han permitido automatizar ciertos procesos manuales que demandaban mucho tiempo de proceso y compromiso en la calidad del producto. Todo ello permite ser competitivos en precio, calidad y tiempo de entrega.

- **Aprovisionamiento**

El jefe de producción es el encargado de contactar a los mejores proveedores, tanto de pulpas de frutas congeladas como las demás materias primas, lo cual asegura la calidad y la certificación de Digesa para cada uno de los productos.

8.2. Recursos humanos

El recurso humano que va a soportar la nueva línea de negocio estará a cargo del personal actual y mínimas incorporaciones, en vista de que se cuenta con capacidad ociosa. A continuación, se detalla el plan de recursos humanos de Franchettis para soportar el nuevo negocio.

8.2.1. Organización de la empresa

El organigrama de Franchettis S. A. C. es jerárquico. Está conformado por la Gerencia General, que tiene como reportantes a tres gerencias: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Ventas y Gerencia de Finanzas y Contabilidad. Para la manufactura del nuevo cóctel, se contratarán lo siguiente:

- Tres operarios para el turno noche, quienes reportan al actual jefe de producción.
- Seis vendedores: tres para el canal moderno y tres para el canal tradicional, que reportará directamente al jefe de ventas.
- Un operario para almacén de materia y producto terminado, que reportará al jefe de producción.
- Un asistente contable, quien reportará a la Jefatura de Finanzas y Contabilidad.

8.2.2. Proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección estará a cargo de la Jefatura de Producción, que se encargará de reclutar al personal requerido para la producción del nuevo producto, así como cualquier necesidad adicional de recursos humanos.

El proceso de reclutamiento y selección sigue los siguientes pasos:

- Convocatoria

La convocatoria se realiza por medios digitales, tales como Laborum y Bumeran. En dichos medios, se ingresan los perfiles requeridos y las cantidades de personal a contratar.

- Recepción y selección de CV

Los CV recibidos se revisan detalladamente para validar si se ajustan al perfil establecido. Todos aquellos que cumplan con los requisitos esperados, formarán parte de la entrevista personal con los solicitantes.

- Entrevista personal

En la entrevista personal, se abarcan tanto habilidades duras como blandas, se valora el conocimiento técnico en áreas operativas y las habilidades blandas en áreas de gestión.

- Exámenes psicológicos

Para llevar a cabo una mejor evaluación del postulante, se contrata el servicio de psicólogos para que realicen la evaluación indicada. Luego de esta, se selecciona a una terna que pasará a una entrevista final con el gerente general, quien finalmente se encargará de seleccionar al candidato.

8.2.3. Horarios de trabajo

Los horarios de trabajo están configurados para dos turnos de 12 horas cada uno. Actualmente, se labora en solo un turno, debido a que el nivel de producción no requiere de mayor cantidad de horas de trabajo. Cuando se implemente el nuevo producto, se laborará en los dos turnos. El personal administrativo labora de 8:00 a. m. a 5:00 p. m.

8.2.4. Estructura salarial del personal

La estructura salarial en Franchettis S. A. C. está establecida en la tabla 8.2.4.1.

Tabla 8.2.1. Salarios de la empresa

Puesto	Sueldo S/.
Jefe de producción	8500
Jefe de Ventas y MKT	8000
Jefe de Contabilidad y Finanzas	8000
Operario de producción	1800
Asistente de Contabilidad	2500
Operario de almacén	1800
Vendedor	4500
Chofer	2500
Ayudante de distribución	1500

Elaboración: Autores de la tesis

8.2.5. Evaluación del personal

La evaluación de personal se realiza de manera anual. En ella, se presta atención al desempeño mostrado durante el año, tales como predisposición al trabajo, compromiso, conocimiento, etc., que aportan al crecimiento del trabajador y de la organización.

8.3. Conclusiones del capítulo

- En cuanto a la infraestructura, se utilizará el 50 % de la capacidad ociosa disponible con la que cuenta actualmente la empresa Franchettis, para el desarrollo del nuevo producto Inka Punch.
- Unos de los factores de diferenciación y clave de éxito del nuevo producto es la elaboración a base de frutas naturales (maracuyá, camu camu y arándanos). El proceso de preparación del producto sigue doce pasos.
- En lo que respecta a recursos humanos, se continuará con la estructura actual de la empresa, de igual manera con su cultura organizacional. Empero, se tienen que ampliar nuevos puestos de trabajo exclusivamente para el nuevo producto Inka Punch en tres las áreas ya existentes:
 - **Finanzas y contabilidad:** hace falta contratar a un asistente contable.
 - **Producción:** para utilizar toda la capacidad de planta, se necesitará contratar a tres operarios para el turno noche y un operario para almacén de materia y producto terminado.
 - **Ventas:** apuntar a que el nuevo producto se posicione como una de las bebidas RTD líder dentro de la categoría. Para ello, se piensa contratar a seis vendedores: tres para el canal moderno y tres para el canal tradicional, los cuales tendrán más alcance a los clientes, brindando un servicio de posventa y un servicio más personalizado.

9. CAPÍTULO IX. PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA

9.1. Objetivos financieros

El objetivo principal de este proyecto es evaluar la factibilidad de la implementación de la nueva línea para los siguientes cinco años. Esto, a fin de que los actuales socios de la empresa puedan tomar la decisión de implementación o no.

El análisis elaborado por los autores de la investigación inicia proyectando los flujos de venta y toma en cuenta la demanda potencial identificada en los capítulos previos.

Se elaborarán los presupuestos de gastos generales, recursos humanos y *marketing* para poder realizar la evaluación sobre los estados de pérdidas y ganancias, así como el de flujo de caja financiero.

Para cerrar la evaluación, se van a calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa de retorno de la propuesta de negocio, tomando como tasa de endeudamiento el valor promedio del mercado financiero, que está alrededor del 22 %.

9.2. Estimación de la demanda y flujo de venta

En el capítulo V, se determinó el tamaño del segmento de mercado al que está enfocada la propuesta de bebidas RTD, que es de 2,019,948 personas.

De acuerdo a la investigación de mercado, la intención de compra se determinó en 88.5 %, por lo que se estima que el mercado potencial es de 1,787,654 personas, con un equivalente de 10,608 millones de litros y en 90 millones de soles.

De acuerdo a la capacidad ociosa de planta, la extensión de la producción para el nuevo producto es de 241.92 miles de litros, equivalente a un 17 % de la participación del mercado actual.

De acuerdo a la capacidad ociosa estimada para el producto en cuestión, se tiene para el primer año ventas en función al 34 % de la capacidad disponible, con miras a alcanzar el 100 % al cierre del quinto año.

El incremento del precio promedio de los canales está considerando una tasa de inflación anual promedio de 2 %, de acuerdo al reporte del BCR a diciembre de 2020 (BCR, 2020).

Tabla 9.2.1. Proyección de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en botellas	299101	483840	615796	747752	879708
P. venta por botella	6.42	6.56	6.69	6.83	6.96
Ventas	1,920,688.92	3,175,491.81	4,122,363.30	5,105,839.45	6,127,005.70

Elaboración: Autores de la tesis

9.3. Costos de venta

Los costos de venta de Inka Punch están comprendidos por los costos de materiales directo (CMD) y los costos de mano de obra directa (MOD), los cuales se detallan a continuación de manera unitaria.

Tabla 9.3.1. Costos Directos de Producción

Costos Directos	
Botella 275 ml	1.0000
Etiqueta	0.1200
Tapa	0.1200
Pisco	0.8556
Leche	0.5650
Fruta	0.1450
Azucar	0.1000
Estabilizante	0.0050
Embalaje	0.2000
Agua	0.0020
Total Costos Directos	3.1126

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9.3.2. Costo de Mano de Obra Directa

Mano de Obra Directa	
Producción	115800.00
Total MOD	115800.00

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos directos de fabricación de Inka Punch representan el 57.6 %; es decir, S/ 1,106,316.82 de las ventas. Lo anterior determina un margen de contribución de 45.50 %; esto es, S/ 873,920.44 en el primer año.

Tabla 9.3.3. Margen de Contribución

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,920,688.92	3,175,491.81	4,122,363.30	5,105,839.45	6,127,005.70
- Costo MD	930,968.48	1,536,098.46	1,994,133.91	2,469,876.34	2,963,850.82
- Costo MOD	115,800.00	191,070.06	248,043.53	307,219.51	368,663.31
MC	873,920.44	1,448,323.29	1,880,185.86	2,328,743.59	2,794,491.57

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos en general y el precio de venta consideran un incremento anual equivalente a la inflación anual del país; en este caso, las proyecciones de inflación para los siguientes se consideran un estimado del 2 % (BCR, 2020).

9.4. Datos y supuestos para la elaboración del análisis financiero

Costo de capital de los accionistas. La inversión inicial requerida para la adecuación y puesta en marcha de Inka Punch será aportada por los accionistas de la empresa, cuyo costo de capital es del 20 %. Los socios no diversifican su inversión.

Periodo de análisis. La evaluación del proyecto considera un plan a cinco años.

Impuesto General a las Ventas (IGV). Se toma el 18 % para todo el periodo de evaluación financiera.

Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Se toman S/ 2.22 por litro de producto vendido para todo el periodo de evaluación financiera.

Tasa de Impuesto a la Renta (IR). Se toma el 29.5 % para todo el periodo de evaluación financiera.

Costos hundidos. La empresa cuenta con costos hundidos, estos consideran la capacidad ociosa de la planta y las inversiones efectuadas en ella. Representan un costo

hundido para la empresa Franchettis S. A. C., porque es un costo ya efectuado antes de la implementación del nuevo producto.

Presupuesto de marketing. Como se comentó en el capítulo VII, es importante tener claros los objetivos de *marketing* de Inka Punch. Es por ello que se ha determinado una inversión importante para lograr un alcance efectivo y el posicionamiento esperado.

Para el primer año, la suma destinada es de S/ 345,724.01, equivalente a un 18 % de las ventas esperadas. Esta inversión irá variando por año, y se considera para los siguientes una participación sobre las ventas del 15 %, 13 %, 12 % y 12 %, a partir del segundo año hasta el quinto.

9.5. Punto de equilibrio

Para definir el punto de equilibrio, se consideran los costos fijos, el precio de venta y el costo variable.

En este caso, se está considerando un precio de venta promedio (canal mayorista y minorista y en función al volumen que cada uno representa, detallados en el capítulo anterior).

En la tabla 9.5.1, se puede observar, por ejemplo, que, en el primer año, el punto de equilibrio se logra con la venta de 126,027 botellas (S/ 809,093.34).

Tabla 9.5.1. Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	222,264.41	366,736.38	476,090.22	589,671.52	707,605.64
Precio de venta	6.42	6.56	6.69	6.83	6.96
Costo Variable	4.66	4.55	4.51	4.53	4.62
Punto equilibrio	126,027	182,553	218,091	256,945	302,288

Elaboración: Autores de la tesis

9.6. Estados de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias del negocio, que se presenta en la tabla 9.6.1, muestra que en el primer año se obtiene un Ebitda de S/ 305,932.03, que representa un

ratio del 15.93 % respecto de las ventas del año. En el quinto año, el ratio de Ebitda respecto de las ventas es del 22.06 %, el cual representa un crecimiento del 38.48 % en el quinquenio.

Tabla 9.6.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,920,688.92	3,175,491.81	4,122,363.30	5,105,839.45	6,127,005.70
- Costo MD	-930,968.48	-1,536,098.46	-1,994,133.91	-2,469,876.34	-2,963,850.82
- Costo MOD	-115,800.00	-191,070.06	-248,043.53	-307,219.51	-368,663.31
Margen Bruto	873,920.44	1,448,323.29	1,880,185.86	2,328,743.59	2,794,491.57
- Gasto de Ventas y MKT	-345,724.01	-476,323.77	-535,907.23	-612,700.73	-735,240.68
- Gastos Indirectos	-121,734.11	-200,861.34	-260,754.38	-322,962.80	-387,555.26
- Gastos administrativos	-89,730.30	-148,055.04	-192,202.25	-238,056.12	-285,667.27
- MOI	-10,800.00	-17,820.01	-23,133.59	-28,652.60	-34,383.11
EBITDA	305,932.03	605,263.14	868,188.41	1,126,371.34	1,351,645.24
- Depreciacion	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00
EBIT	285,932.03	585,263.14	848,188.41	1,106,371.34	1,331,645.24
- Impuesto a la Renta	-84,349.95	-172,652.63	-250,215.58	-326,379.54	-392,835.35
Utilidad Neta	201,582.08	412,610.51	597,972.83	779,991.79	938,809.90
+ Depreciacion	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Flujo de caja operativo	221,582.08	432,610.51	617,972.83	799,991.79	958,809.90

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9.6.2. Ratios financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	305,932.03	605,263.14	868,188.41	1,126,371.34	1,351,645.24
EBITDA/Ventas	15.93%	19.06%	21.06%	22.06%	22.06%
Costo de ventas/Ventas	54.50%	54.39%	54.39%	54.39%	54.39%
Utilidad Neta/Ventas	10.50%	12.99%	14.51%	15.28%	15.32%

Elaboración: Autores de la tesis

El margen de contribución del producto se encuentra alrededor del 45 %.

9.7. Flujo de caja financiero

Para la determinación del flujo de caja financiero, se considera el estado de ganancias y pérdidas, así como las inversiones incurridas para iniciar con la producción del nuevo producto, los cuales se destinarán a las adecuaciones de la línea actual (S/ 70,000.00) y al acondicionamiento de espacios de trabajo y equipos de cómputo para el nuevo personal a contratar.

En la tabla 9.7.1, se puede observar que el flujo de caja del primer año es de S/ 221,582.08; monto con el que ya se podría pagar la inversión realizada en el año anterior.

Tabla 9.7.1. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,920,688.92	3,175,491.81	4,122,363.30	5,105,839.45	6,127,005.70
- Costo MD		-930,968.48	-1,536,098.46	-1,994,133.91	-2,469,876.34	-2,963,850.82
- Costo MOD		-115,800.00	-191,070.06	-248,043.53	-307,219.51	-368,663.31
Margen Bruto		873,920.44	1,448,323.29	1,880,185.86	2,328,743.59	2,794,491.57
- Costo de Ventas y MKT		-345,724.01	-476,323.77	-535,907.23	-612,700.73	-735,240.68
- Gastos Indirectos		-121,734.11	-200,861.34	-260,754.38	-322,962.80	-387,555.26
- Gastos administrativos		-89,730.30	-148,055.04	-192,202.25	-238,056.12	-285,667.27
- Costo MOI		-10,800.00	-17,820.01	-23,133.59	-28,652.60	-34,383.11
EBITDA		305,932.03	605,263.14	868,188.41	1,126,371.34	1,351,645.24
- Depreciacion		-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00
EBIT		285,932.03	585,263.14	848,188.41	1,106,371.34	1,331,645.24
- Impuesto a la Renta		-84,349.95	-172,652.63	-250,215.58	-326,379.54	-392,835.35
Utilidad Neta		201,582.08	412,610.51	597,972.83	779,991.79	938,809.90
+ Depreciacion		20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Flujo de caja operativo		221,582.08	432,610.51	617,972.83	799,991.79	958,809.90
Inversion inicial	-100,000.00					
Flujo de caja económico	-100,000.00	221,582.08	432,610.51	617,972.83	799,991.79	958,809.90

Elaboración: Autores de la tesis

9.8. Evaluación financiera

La evaluación financiera consiste en la estimación del valor neto actual (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Para que el proyecto sea viable, el VAN debe ser superior a cero (0), así como la TIR deberá ser superior al costo de capital fijado por los socios.

En la tabla 9.8.1, se observa que el VAN es superior a cero (0), así como la TIR es superior al 20 %, que es el costo del capital de los accionistas.

Tabla 9.8.1. Evaluación Financiera

Inversión inicial	100,000.00
CPPC	20%
VAN	1,513,821.57
TIR	290%

Elaboración: Autores de la tesis

9.9. Análisis de sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad, se busca visualizar la rentabilidad ante un incremento o decremento de una variable del proyecto. En este caso, se considera la variación del volumen de ventas y la variación del precio de venta.

En las siguientes tablas, se analizan cada uno de los casos.

- Análisis de sensibilidad: factor costos

El proyecto es capaz de soportar un incremento en costos de hasta el 28 %, con el cual aún los socios pueden conseguir una tasa interna de retorno sobre el 20 %, así como se puede observar a continuación:

Tabla 9.9.1. Sensibilidad por volumen de ventas

Variación	VAN	TIR
-20.0%	2,589,676.76	484%
-15.0%	2,320,712.96	436%
-10.0%	2,051,749.16	387%
-5.0%	1,782,785.37	339%
0.0%	1,513,821.57	290%
5.0%	1,244,857.77	243%
10.0%	975,893.97	195%
15.0%	706,930.17	148%
20.0%	437,966.38	101%
25.0%	169,002.58	53%
30.0%	-99,961.22	-3%

Elaboración: Autores de la tesis

- Análisis de sensibilidad: factor precio

Con una disminución de precio de venta de hasta un 19.3 %, aún sería rentable. Esto indica que el precio de venta no se debe disminuir más del valor indicado. En la siguiente tabla se puede apreciar ello.

Tabla 9.9.2. Sensibilidad por precio de venta

Variacion	VAN	TIR
-20%	-53,536.78	7%
-15.0%	338,302.81	87%
-10.0%	730,142.39	156%
-5.0%	1,121,981.98	223%
0.0%	1,513,821.57	290%
5.0%	1,905,661.15	358%
10.0%	2,297,500.74	425%
15.0%	2,689,340.33	492%
20.0%	3,081,179.92	560%
25.0%	3,473,019.50	627%
30.0%	3,864,859.09	695%

Elaboración: Autores de la tesis

9.10. Conclusiones del capítulo

- Se estimó la demanda del mercado potencial tomando como referencia los resultados de la investigación de mercado.
- Los presupuestos de gastos, costos y ventas se elaboraron con datos reales de la empresa Franchettis, que ya está dentro de la industria por más de diez años.
- El proyecto presenta una rentabilidad atractiva, ya que con una inversión de S/ 100,000 se tiene un VAN de S/ 1,513,821.57 y una TIR del 290 %.
- No se puede disminuir el precio de venta a los canales en más del 19.3 %, porque el proyecto no sería rentable, según lo analizado en la sensibilidad de precio.
- Durante los cinco años de evaluación, el Ebitda se incrementará en un 38.48 %.
- Con los puntos antes expuestos, se puede demostrar la factibilidad del negocio propuesto para la empresa Franchettis S. A. C.

10. CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

- Las actuales tendencias del consumidor peruano, en relación al consumo de bebidas alcohólicas, resultan en una oportunidad para el desarrollo de la presente propuesta de negocios. Las proyecciones de crecimiento de la categoría de bebidas alcohólicas RTD vislumbra una atractiva oportunidad al proyectar crecimientos del 100 % para los siguientes cinco años.
- El perfil del consumidor de bebidas alcohólicas actualmente toma ciertas variables en consideración, como la practicidad, la innovación o la conveniencia para adquirirlas. Es por ello que la propuesta busca posicionar el nuevo producto en los canales adecuados.
- El segmento objetivo está definido como hombres y mujeres pertenecientes al NSE A, B y C de Lima Metropolitana, con edades entre 25 a 39 años.
- La industria del *retail*, a pesar de una situación de pandemia, muestra una proyección de crecimiento de alrededor el 60 % hacia el 2025. De igual manera, las tiendas por conveniencia, que hoy por hoy juegan un rol fundamental en la venta de este tipo de productos, proyectan crecimientos del 100 % para los siguientes cuatro años.
- La matriz EFE resultó en un puntaje de 3.38, lo cual indica que la propuesta de negocios permite capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas que afectan al sector de bebidas envasadas naturales.
- La matriz EFI obtuvo una calificación de 3.56, reflejando la efectividad del proyecto para cumplir con los factores de éxito.
- El hecho de no tener una competencia directa en la categoría es una oportunidad para la empresa Franchettis, ya que esta condición favorece la implementación de la propuesta de una nueva bebida con características diferentes y especiales.
- La investigación de mercado contempló dos etapas (exploratoria y concluyente). En ellas se definieron los atributos principales del producto considerado dentro de esta propuesta.
- La característica principal del perfil del consumidor de la categoría de bebidas RTD es la practicidad o conveniencia y el ahorro en el precio.
- La frecuencia de consumo ideal es semanal (20.2 %), quincenal (32.5 %), mensual (16.9 %) y ocasional (29.8 %).

- Los atributos valorados de esta categoría de productos son la variedad de sabores y el grado alcohólico de la bebida.
- La presentación ideal es en vidrio de 275 ml, a un precio sugerido al consumidor de S/ 8.50.
- La estrategia de crecimiento será por medio de la penetración del mercado, a través del desarrollo y expansión de la categoría de bebidas alcohólicas RTD. El enfoque se centra en captar a nuevos clientes (usuarios que nunca probaron alguna bebida RTD).
- Como objetivos a largo plazo, se busca un crecimiento vertical, para expandir la marca a todo el territorio peruano.
- La estrategia competitiva se basa en la diferenciación del producto, ya que se ofrece una bebida alcohólica RTD a base de pisco *premium* y frutas exóticas naturales, como el maracuyá, camu camu y arándanos.
- Inka Punch contará con un portafolio de tres sabores de bebidas en botellas individuales de 275ml.
- La estrategia de comercialización estará orientada un 60 % en el canal tradicional y un 40 % en el canal moderno.
- La estrategia de precio para cada canal considera los márgenes promedios del mercado, por lo que se ofrecerá el producto a S/ 6.77 en el canal tradicional y a S/ 5.93 en el canal moderno.
- La inversión en *marketing* para el primer año será, aproximadamente, del 18 % de las ventas esperadas, a fin de cubrir los objetivos de posicionamiento en el corto plazo.
- Se tendrá mucho foco en los medios digitales y en las acciones BTL, a fin de lograr la fidelización en el corto plazo.
- En cuanto a la infraestructura, se utilizará el 50 % de la capacidad ociosa disponible con la que cuenta actualmente la empresa Franchettis, para el desarrollo del nuevo producto Inka Punch.
- Unos de los factores de diferenciación y clave de éxito del nuevo producto es su elaboración a base de frutas naturales (maracuyá, camu camu y arándanos). Dado esto, el proceso de preparación del producto sigue doce pasos.
- El proyecto presenta una rentabilidad atractiva, ya que con una inversión de S/ 100,000 se tiene un VAN de S/ 1,513,821.57 y una TIR del 290 %.

- No se puede disminuir el precio de venta a los canales en más del 19.3 %, porque el proyecto no sería rentable, según lo analizado en la sensibilidad de precio.
- Durante los cinco años de evaluación, el Ebitda se incrementará en un 38.48 %.

11. CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Franchettis SAC invertir en la implementación de la nueva línea de negocio, debido a que se comprobó la viabilidad y rentabilidad de la propuesta. El VAN esperado es de S/. 1,513,821.57.
- Se recomienda aprovechar las oportunidades actuales del mercado y del entorno para implementar la nueva bebida alcohólica RTD Inka Punch y asegurar un crecimiento sostenido y expansivo de la empresa. De igual manera eliminar las debilidades administrativas para convertirlas en fortalezas de la empresa. El producto Inka Punch tiene componentes propios, que lo diferencian marcadamente de los productos que actualmente se distribuyen en Lima, por tanto, no tiene una competencia directa.
- Se recomienda una estrategia de crecimiento de penetración del mercado, por medio del desarrollo y expansión de la categoría de bebidas alcohólicas RTD, enfocándose en captar a nuevos clientes (usuarios que nunca probaron alguna bebida RTD).
- Se recomienda asegurar en el plan operativo la previsión para la ejecución presupuestal de los recursos necesarios para la implementación de las estrategias contempladas en el plan de evaluación financiera.
- Se recomienda preparar la organización de la planta para poder cubrir, como mínimo, el cien por ciento de la capacidad instalada dentro de los cinco años de iniciado el proyecto.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Bravo Tejeda, F. (2 de abril de 2020). ¿Cuál es el perfil del comprador online en el Perú? 7 claves que debes conocer. *Ecommerce news*.
<https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/perfil-comprador-online-peru.html>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). México: Pearson Education.
- De la Vega Polanco, M. (19 de setiembre del 2020). Moody's: Perú alcanzará el mayor crecimiento económico de la región el 2021. *Diario Oficial El Peruano*.
<https://elperuano.pe/noticia/103992-moodys-peru-alcanzara-el-mayor-crecimiento-economico-de-la-region-el-2021>
- Diario Gestión (2 de febrero de 2018). Pisco: Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años en 2017. *Diario Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/pisco-consumo-nacional-pisco-alcanzo-pico-mas-alto-ultimos-diez-anos-2017-226404-noticia/#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20producci%C3%B3n,%2C%20representan%20m%C3%A1s%20del%2080%25>
- Diario Gestión (13 de agosto de 2020). Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas. *Diario Gestión*.
<https://gestion.pe/peru/cinco-tendencias-de-consumo-que-la-pandemia-ha-originado-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-nndc-noticia/?ref=signwall>
- Euromonitor International (Julio 2019). Rtds in Peru. *Passport*.
- Evergreen packaging (4 de diciembre de 2018). 2019 Food and Beverage Packaging Trends Offer Opportunities for Retailers. *Evergreen packaging*.
<https://evergreenpackaging.com/fresh-news/2019trends-retailers/>
- Grupo Banco Mundial (2020). Clasificación de las economías. *Doing Business*.
<https://www.doingbusiness.org/es/rankings>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2013). *Guía informativa. Productos bandera del Perú*.
https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4688/1016_CID_Guia_20130600_productos_bandera_Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070. [Boletín de análisis demográfico N.º 38].
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1665/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a). Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. [Informe técnico N.º 2]. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). Producción nacional. [Informe técnico N.º 10]. <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-produccion-nacional-ago-2020.pdf>
- Ipsos (31 de agosto de 2020). Compradores por internet [infografía]. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- Ley N.º 28681, Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. Congreso de la República (2016). http://www.congreso.gov.pe/Docs/comisiones2016/Salud/files/pley/pley_144_2016_cr.pdf
- Ley N.º 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2010). <https://www.indecopi.gov.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
- Ley N.º 30460, Ley que declara de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales. Diario Oficial El Peruano (2016). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-declara-de-interes-nacional-la-promocion-y-difusion-ley-n-30460-1392947-2/#:~:text=Decl%C3%A1rase%20de%20inter%C3%A9s%20nacional%20la,d el%20pisco%20como%20bebidas%20nacionales.&text=Los%20alcances%20 de%20la%20presente%20Ley%20son%20los%20siguientes%3A&text=Promo ver%20la%20imagen%20y%20la,pa%C3%ADs%20y%20en%20el%20exterio r>
- Ministerio de Economías y Finanzas del Perú (27 de agosto de 2020a). Entrevista a la ministra de Economía y Finanzas, María Antonieta Alva (RPP TV). [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=dtYQQeKqr5s&t=66s>
- Ministerio de Economías y Finanzas del Perú (2020b). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*. https://www.mef.gov.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf
- Ministerio de la Producción (2021). Desempeño del Sector Comercio Interno, enero – 2021. *Estadística Comercio Interno*. <https://ogeiee.produce.gov.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-comercio-interno#:~:text=En%20enero%20del%202021%2C%20las,similar%20mes%20de%20la%20a%C3%B1o%20anterior.&text=En%20contraste%2C%20disminuyeron%20 las%20ventas,actividad%20del%20sector%20comercio%20interno>
- Noceda, W. (16 de abril de 2019). Perú: los drivers de crecimiento de las bebidas espirituosas. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/peru/peru-los-drivers-de-crecimiento-de-las-bebidas-espirituosas/>

Perú 24 (20 de julio de 2018). Día Nacional del Pisco: Así ha evolucionado la producción formal del pisco en el país [Infografía]. *Perú 24*. <http://www.peru24.xyz/economia/dia-nacional-del-pisco-asi-ha-evolucionado-la-produccion-formal-del-pisco-en-el-pais-infografia/75002-noticias>

Perú Retail (12 de mayo de 2016). Tendencias del sector retail en la región. *Perú Retail*. https://www.peru-retail.com/tendencias-sector-retail-region/?_cf_chl_captcha_tk_=2125189bf305e4551c60cfc55d593cec6b49b590-1618930307-0-AeQr1xi3-3M2NLj9whbPw4uPWU5WjWJmsMeR0WqaBtsnSDos3ramzpyGppVznEh8JiVuwNO5zIj3kv_604trRp9b29tBzQ9xJw1DAvKIRXH7VaHd5wqPfpYQFYxqt0Kws3wUh4Nb6Y7Bxj4SUt3qD2MriWRK67-B3GlfAVX34QazCzT1X72dNl_eiMmVPXph8QYrevXfBoNFDOTPAjJtH4_TUW7ZbIcPhAtGzqgmUeX_WbO0bk6RZGPrNi8Hqyw5Jk49hkwLCjCfBqZRTREJMkmSdkUmNeZZ7KKW9ysb_ibDCmWntXWrsyB8-dA2BreWAHDUKfu2t2h84PZec2ozay2SzWyDNu0eR69Le8y29vL1YYcnqWYRwyJBGPJTCSKIuIySCHyTybPmkFkiyIP1UpZHI2jy5EMZ1nQhus8-4tHHRdBvYzUCKpbk1JdhfPKcwoiM3wUkAfmB-O_Cvnn74ZxXcywCfwRLq0TL7C5hOnQ1y2UVUFcVkBtrOE5QQC1Th1npUEOmYIK_qNj5IfPfdZ67f9YLhlaToPifWg6J_fuvS3n_H35mxw-H4QumvQeZxA0qPFvFjWxonCOnYDxYtOuyAuhJqpx8D7ImZG7Y4u_Y0cAW4f9PodWGq3Vn5gBuqThnFG46kwBeJlsU5vsik2IcQ5hyHJmoV9_GDYH8FDWG

Perú Retail (23 de julio de 2019). Perú: ¿Cómo les va a las cadenas de supermercados en lo que va del año? *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/peru-cadenas-supermercados/>

Rodríguez, G. (25 de marzo de 2019). Perú: producción de bebidas alcohólicas creció en enero 2019. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/peru/peru-produccion-de-bebidas-alcoholicas-crecio-en-enero-2019/>